



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL PARIZOTTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO RAMO ELÉTRICO

CHAPECÓ  
2018

**DANIEL PARIZOTTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

**UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO RAMO ELÉTRICO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção de grau de Bacharel em Administração  
da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2018**

Parizotto, Daniel

Planejamento estratégico: uma proposta de implantação  
para uma empresa do ramo elétrico / Daniel Parizotto. – 2018.  
97 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade  
Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó,  
SC, 2018.

**DANIEL PARIZOTTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

**UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO RAMO ELÉTRICO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de 06 de dezembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



HUMBERTO TONANI TOSTA – Doutor



TATIANE SALETE MATTEI – Mestre



SERGIO BEGNINI – Mestre

### **DEDICATÓRIA**

Dedico esta pesquisa primeiramente a Deus, que me guiou não apenas nesta vida universitária, mas em muitos momentos difíceis de minha vida;

Aos meus pais, Fátima e Leodir, a quem devo minha vida e eterna gratidão.

Aos demais membros da minha família, pelos momentos de descontração que se permitiram nesse caminhar;

À minha esposa, Gésica, que sempre me acompanhou dando forças para continuar, dirigindo-me palavras de conforto e motivação.

E ao Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta que me auxiliou na conclusão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

O empenho em realizar esta pesquisa não fora somente meu. Existem muitas pessoas a quem devo agradecer pelos esforços e o tempo despendido nessa jornada.

A minha família, principalmente meus pais, Fátima Felicetti Parizotto e Leodir Antonio Parizotto, por nunca terem medido esforços para me ajudar, sempre apoiando minhas decisões, permitindo que meu caminho fosse cunhado no respeito, na educação e na honestidade.

Agradeço a todos os professores, pelos ensinamentos compartilhados ao longo da graduação ajudando, tanto na minha vida pessoal quanto na profissional, no atingimento dos meus objetivos e metas.

A minha esposa, Gélica Chiquelero Parizotto, que compreendeu o motivo de nem sempre podermos estar juntos, sendo-me sempre muita carinhosa e serena.

Devo especial agradecimento ao Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta que aceitou me orientar e disponibilizar de seu tempo e conhecimento para a concretização desta pesquisa;

Sou grato, enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho.

## RESUMO

No universo das pequenas empresas, onde as dificuldades oriundas do ambiente interno e externo pressionam os empresários a minimizarem os erros, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta de gestão muito útil na tomada de decisão, tornando palpável as variáveis que podem atingir a empresa tanto positivamente quanto negativamente. Através do planejamento estratégico a organização terá meios de mensurar e explorar seus pontos fortes, poderá atenuar ou eliminar os seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades de mercado e prevenir-se contra as ameaças. Nos seus vinte e oito anos de atuação, a empresa participante deste projeto nunca elaborou um planejamento estratégico, assim, o objetivo do presente trabalho é elaborar um planejamento estratégico para uma empresa do ramo elétrico. Essa pesquisa é caracterizada como estudo de caso, descritiva, de abordagem qualitativa, realizada através de documentos da empresa, pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada e questionários. A partir da metodologia proposta por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli e das informações coletadas, contemplou-se todas as etapas do Planejamento Estratégico. Diante disso, os resultados obtidos nessa pesquisa foram: elaboração do planejamento estratégico, definição do negócio, revisão da missão, visão e valores; análise do ambiente interno e externo; o desenvolvimento da análise SWOT; criação do objetivo da empresa; proposição das estratégias futuras e elaboração do plano de ação. Com a implementação deste planejamento a empresa estará mais forte para enfrentar as adversidades e, ao mesmo tempo, poderá absorver as oportunidades criando vantagem competitiva.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Análise *SWOT*. Ramo Elétrico.

## **ABSTRACT**

In the small business universe, where the difficulties of internal and external environment pressure entrepreneurs to minimize errors, strategic planning emerges as a very useful management tool in decision making, making tangible the variables that can reach the company both positively and negatively. Through strategic planning, the organization will have the means to measure and exploit its strengths, it can mitigate or eliminate its weaknesses, seize market opportunities and prevent threats. In its twenty-eight years of operation, the company that participates in this project has never elaborated a strategic planning, thus, the objective of the present work is to elaborate a strategic planning for an electrical branch company. This research is characterized as a case study, descriptive, qualitative approach, carried out through the company's documents, bibliographic research, semi-structured interview and questionnaires. Based on the methodology proposed by Vasconcellos Filho and Pagnoncelli and the information collected, all stages of the Strategic Planning were considered. Therefore, the results obtained in this research were: elaboration of strategic planning, business definition, mission review, vision and values; analysis of internal and external environment; the development of the SWOT analysis; creation of the company objective; proposing future strategies and drawing up the action plan. With the implementation of this planning, the company will be stronger to face the adversities, and, at the same time, it can absorb the opportunities, creating a competitive advantage.

**Key Words:** Strategic Planning. SWOT Analysis. Electrical Branch.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de planejamento .....	21
Figura 2– Processo de planejamento estratégico por Kluyver e Pearce .....	24
Figura 3– Processo de planejamento estratégico por Maximiano .....	25
Figura 4 – Processo de planejamento estratégico por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli.....	27
Figura 5 – Influências das variáveis externas.....	33
Figura 6 – Matriz <i>SWOT</i> .....	36
Figura 7 – Determinação dos cenários a partir do cruzamento <i>SWOT</i> .....	38
Figura 8 – Estabelecimento da postura estratégica.....	39
Figura 9 – PIB a preços de mercado 1º trim 1996 até 2º trim 2018 [taxa (%) acumulada].....	62
Figura 10 - Relatório dos Planos .....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de definição da missão da empresa .....	29
Quadro 2 – Fatores ambientais externos e internos .....	32
Quadro 3 – Categorias de importância.....	37
Quadro 4 – Planilha 5W2H .....	42
Quadro 5 – Fatores positivos e negativos da empresa familiar .....	44
Quadro 6 – Produtos e Serviços prestados pela empresa.....	54
Quadro 7 - Definindo o negócio .....	56
Quadro 8 - Definindo a Missão .....	57
Quadro 9 – Concorrentes manutenção de motores e motobombas.....	69
Quadro 10 – Concorrentes montagem quadros de comando.....	70
Quadro 11 – Concorrentes Eletroflotação.....	70
Quadro 12 – Concorrentes Painéis Solares .....	71
Quadro 13 – Concorrentes manutenção e revenda linha Kärcher .....	72
Quadro 14 – Principais fornecedores .....	73
Quadro 15 – Classificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades .....	76
Quadro 16 – Categorização dos fatores .....	77
Quadro 18 – Oportunidades e pontos fortes com maior pontuação.....	78
Quadro 19 – Oportunidades e pontos fracos com maior pontuação. ....	79
Quadro 20 – Ameaças e pontos fortes com maior pontuação. ....	80
Quadro 21 – Ameaças e pontos fracos com maior pontuação.....	80
Quadro 22 – Definição de estratégias .....	82
Quadro 23 - Plano de ação para a estratégia 1.....	83
Quadro 24 - Planos de ação para a estratégia 2 .....	83
Quadro 25 - Plano de ação para a estratégia 3.....	84
Quadro 26 - Plano de ação para a estratégia 4.....	84
Quadro 27 - Plano de ação para a estratégia 5.....	85
Quadro 28 - Planos de ação para a estratégia 6 .....	86

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Aspectos demográficos do Brasil .....	58
Tabela 2 – População segundo gênero, localização e faixa etária da Macrorregião Oeste/SC	59
Tabela 3 – Empresas e outras organizações segundo as seções da CNAE 2.0 .....	60
Tabela 4 - Ponderação dos fatores ambientais .....	78
Tabela 5 - Planilha Indicador ROE.....	89

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	18
2.2 PLANEJAMENTO .....	19
2.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	20
<b>2.3.1 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>22</b>
2.4 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
<b>2.4.1 Definição do Negócio .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2 Definindo a Missão .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3 Elaboração de princípios da empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.4 Análise do ambiente .....</b>	<b>31</b>
2.4.4.1 <i>Análise externa</i> .....	32
2.4.4.2 <i>Análise Interna</i> .....	34
2.4.4.3 <i>Análise SWOT</i> .....	36
<b>2.4.5 Visão.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.6 Objetivos.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.7 Estratégias competitivas.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.8 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento .....</b>	<b>41</b>
2.5 EMPRESA FAMILIAR .....	43

<b>3 METODOLOGIA CIENTÍFICA .....</b>	<b>47</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	49
3.3 TÉCNICA PARA COLETA.....	50
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....	51
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA .....	53
4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	55
4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO .....	56
4.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS (VALORES) .....	57
4.5 ANÁLISE AMBIENTAL.....	57
<b>4.5.1 Demográfico.....</b>	<b>58</b>
<b>4.5.2 Econômico.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.3 Sociocultural.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5.4 Político-Legal.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5.5 Tecnológico .....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.6 Ecológico .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5.7 Clientes .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5.8 Concorrentes.....</b>	<b>68</b>
<b>4.5.9 Fornecedores.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5.10 Agências Reguladoras .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.11 Definição do Ambiente Interno.....</b>	<b>74</b>

4.6 ANÁLISE <i>SWOT</i> .....	75
4.7 DEFINIÇÃO DA VISÃO .....	81
4.8 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO .....	81
4.9 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	82
4.10 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....	82
4.11 CONTROLE E AVALIAÇÃO .....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento pode ser visto como “uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente” (TIFFANY, 1998, p. 9). É claro que os planos estratégicos não tornam as empresas imunes aos riscos, também não podemos considerar como uma ciência exata, que mostrará o que seria certo ou errado no futuro. Porém, o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir aumentando a “probabilidade de que, no futuro, sua empresa esteja no lugar certo na hora certa” (TIFFANY, 1998, p. 10).

As dificuldades enfrentadas pelas organizações no mundo contemporâneo ampliam-se continuamente, pois, a globalização e a tecnologia quebraram barreiras antes inabaláveis em virtude da distância, tornando a concorrência transnacional. Agregando-se a essas mudanças, o ambiente no qual o empresário convive apresenta muitas variáveis incontrolláveis como a política, crises econômicas, mudanças tecnológicas, mudanças nos hábitos dos consumidores, enfim, inúmeras adversidades que demandam uma melhor gestão para ter continuidade no negócio (PEREIRA, 2010).

O planejamento prévio e bem estruturado propicia a minimização dos riscos provenientes do ambiente econômico, onde a concorrência e os erros penalizam significativamente toda e qualquer decisão mal tomada pelos gestores. Portanto, o planejamento visa determinar a direção a ser seguida para alcançar os objetivos, levando em consideração o que, como, quando e quem fará (HEILBORN; LACOMBE, 2008).

Nesse contexto de mudanças significativas em âmbito global observa-se que as organizações de médio e grande porte possuem mais recursos financeiros, mão-de-obra qualificada, conseqüentemente, tem maior facilidade de buscar informações no ambiente externo para embasar seu planejamento. Já as micro e pequenas empresas não possuem tanto recurso, contudo, no anseio de absorver todo esse “boom” de mudanças a tomada de decisão fica restrita, na maioria das vezes, à intuição do gestor, ao invés de se basear em algo concreto, como um planejamento estratégico (PE) ou em outra ferramenta de gestão (GODOY, 2009).

O PE torna-se uma saída viável ao estabelecer uma formalização das informações e dados advindos dos ambientes interno e externo. Uma vez que, trata-se de uma ferramenta administrativa que permite a captura e a interação das informações do ambiente, permitindo aos gestores minimizarem os riscos na tomada de decisão (ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2007).

Portanto, a implementação do PE visa criar uma sustentação metodológica aos tomadores de decisão, pois, torna palpável e visível para todos na empresa os fatores externos, não controláveis, deixando mais explícito os aspectos internos, controláveis, possibilitando a empresa ser mais inovadora nos processos gerenciais (OLIVEIRA, 2012).

Por conseguinte, a utilização do PE tem por objetivo tornar mais clara as oportunidades do mercado, além de impulsionar os ajustes internos necessários para conseguir um crescimento sustentável e permanente, pois, conforme Sun Tzu (2008), quando se conhece a si mesmo e ao seu inimigo não é necessário temer o resultado de inúmeras batalhas. Porém, quando conhece a si, mas não o seu inimigo a probabilidade da vitória será de cinquenta por cento. E, se não conhecer a si próprio e nem ao seu inimigo a derrota será constante.

Por essa razão, está nas mãos do gestor a derrota, não obstante, a oportunidade de derrotar o inimigo seja proporcionada pelo próprio inimigo. O autoconhecimento possibilita para um gestor hábil, planejar seus movimentos corretamente, minimizar os riscos e aumentar as chances de sucesso (TZU, 2008).

Esse pensamento usado nas batalhas pelo general Sun Tzu pode ser utilizado no mundo dos negócios, uma vez que, ter o conhecimento das variáveis que permeiam a organização será de suma importância para o seu desempenho. Ou seja, deter os dados e informações de tudo que pode influenciar, tanto positiva quanto negativamente a empresa, e usá-los da maneira adequada, permitirá corrigir problemas internos, antever tendências e aproveitá-las.

Para denominar a empresa para a qual o presente planejamento estratégico se destina, utilizar-se-á o nome fictício: ElecAlpha. Com o intuito de ter uma estrutura metodológica de suporte para a tomada de decisão a empresa ElecAlpha aceitou participar deste projeto. A organização se enquadra como de pequeno porte, com sede em Chapecó – SC, fundada em 01/03/1994, atuando no setor de comércio e serviços relacionados à eletricidade. Sua operação visa atender tanto *Business to consumer* - B2C (Empresa para consumidor final) quanto *Business to business* - B2B (Empresa para empresa).

A referida empresa iniciou com uma infraestrutura pequena e cresceu gradativamente, atualmente, conta com trinta e oito funcionários. Por solicitação da diretoria será usado um nome fictício, a fim de assegurar o sigilo de informações e da identidade da empresa.

Pelos fatos expostos e devido à necessidade de se desenvolver um PE na referida empresa, a problemática de pesquisa do presente trabalho é: **Como estruturar um planejamento estratégico que atenda a necessidade da empresa ElecAlpha?**



## 1.1 OBJETIVOS

- Geral:
  - ✓ Elaborar um planejamento estratégico para a empresa ElecAlpha.
- Específicos:
  - ✓ Avaliar o contexto do negócio, público-alvo e perfil da empresa;
  - ✓ Revisar a missão, visão e valores;
  - ✓ Analisar o ambiente interno e externo;
  - ✓ Desenvolver a análise SWOT;
  - ✓ Criar os objetivos da empresa;
  - ✓ Propor estratégias futuras e plano de ação para a ElecAlpha.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa para realização do presente estudo vai além do gosto pessoal e da complementação da formação acadêmica, comporta trazer algo a mais que contribua positivamente para os agentes envolvidos direta e indiretamente nesse projeto como a comunidade, a empresa participante e a instituição de ensino (DMITRUK, 2010). Nesse sentido, a justificativa se embasará em três critérios: quanto à importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2012).

O desenvolvimento de um planejamento estratégico (PE) para a empresa ElecAlpha tem uma importância significativa, pois, será o início do processo de inovação interna, principalmente no que tange à tomada de decisão estratégica. Em um mercado cada vez mais volátil e corruptivo ao *status quo*, se intensificou a necessidade de coletar e transformar informação, advinda do ambiente, em conhecimento, garantindo assim vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No ponto de vista acadêmico, esse projeto potencializará a integração da teoria com a prática, tendo em vista a melhoria contínua como pessoa e como profissional de administração.

Como a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, esse trabalho oportunizará a implantação de uma ferramenta da administração para a tomada de decisão. Além disso, o PE possibilitará a criação do caminho a ser seguido pela empresa visto que trará à tona as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças presentes no negócio. Outro fato a se ressaltar, será a maior interação dos colaboradores e da direção, melhorando desta forma a comunicação e, conseqüentemente, facilitará o alcance dos objetivos estabelecidos.

No que tange à viabilidade, a empresa aceitou bem a proposta da elaboração de um planejamento estratégico. Todas as informações necessárias foram disponibilizadas quando solicitado. Após a aplicação de todos os passos da implantação do PE foi possível estabelecer um rumo a ser seguido, focando nos objetivos propostos, a fim de garantir a continuidade do negócio e a captação das oportunidades, antevendo os concorrentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa fase do trabalho serão apresentados os conceitos e a fundamentação teórica para embasar a elaboração do planejamento estratégico, visando à compreensão do tema e dos métodos necessários para um efetivo entendimento de todos os envolvidos no projeto. Serão abordados aspectos da administração estratégica, planejamento estratégico, como construir um plano estratégico algumas ferramentas administrativas que apoiarão na concepção do planejamento estratégico.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Todo processo de administração estratégica tem como finalidade favorecer o desenvolvimento corporativo e criar um diferencial competitivo em relação aos demais agentes que competem no ambiente. Os autores Barney e Hesterly (2007, p. 5) definem que “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagem competitiva”.

Segundo Oliveira (2012, p. 86), administração estratégica pode ser compreendida como:

Uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistemática intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Segundo Gamble e Thompson (2012, p. 1) a resposta sobre a importância da administração estratégica, e que todo administrador (indiferente do porte da empresa) deve ter uma noção, está amparada em três perguntas, quais sejam: Qual é a nossa atual situação? Que

direção desejamos seguir? Como vamos chegar lá?

O questionamento de qual é a nossa atual situação? Será respondido com o levantamento das perspectivas internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidade e ameaças). Pois, “a estratégia tem o papel de conectar a organização ao seu ambiente interno e externo, definindo e implementando ações que potencializem os resultados da interação estabelecida” (PEREIRA, 2011, p. 31).

A resposta quanto à direção que se deseja seguir relaciona-se intrinsecamente com a visão, ou seja, com o propósito da empresa que os gestores pretendem seguir ao longo do tempo. Nesse sentido, "uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização, uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais deve ser adquirida para se chegar lá" (KLUYVER; PEARCE, 2007, p. 9).

Por fim, formular e executar uma resposta que atenda a questão: "Como vamos chegar lá?" É de suma importância para gerir estrategicamente a organização, fazendo-a caminhar na direção pretendida. Uma vez que, toda a estratégia da empresa "se refere a como alcançar uma meta; como eliminar uma concorrência; como reagir a mudança, como administrar cada área funcional do negócio, como desenvolver recursos e competências importantes", além de aprender a capturar as vantagens do ambiente, potencializando as oportunidades de crescimento, sempre focando em atingir os objetivos estratégicos (GAMBLE; THOMPSON 2012, p. 2).

Diante do exposto, percebe-se que a administração estratégica fomenta a discussão, num sentido de conscientização sobre a importância de se definir estratégias dentro da organização, objetivando atingir todos os envolvidos, de diferentes cargos, para que juntos converjam ao mesmo objetivo, visto que, "se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve" (CARROLL, 2002, n. p.).

## 2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é tido como uma das tarefas mais importantes de um administrador, visto que, sua função, no ponto de vista do processo decisório, centra-se em definir um caminho a ser seguido, avaliando possíveis alternativas e definindo o rumo que será escolhido (TERENCE, 2002, p. 10).

Segundo Pereira (2010, p. 44) a palavra planejamento consiste na prerrogativa de prever e estudar possibilidades providas do ambiente na tentativa de controlar as ações futuras

da empresa dentro de uma linha de estratégia pré-definida. Visto que, o futuro, por mais curto que seja, proporciona uma série de incertezas. Quanto maior a distância do tempo em relação ao presente essa incerteza só aumenta, muito em virtude da falta de informação, não obstante

Contudo, "planejamento não se refere a decisões futuras, pois isso não existe: decisões são sempre tomadas no presente. Ele é executado do presente: seus resultados é que se projetam no futuro". Consequentemente, se não houver planejamento no presente, torna-se inviável obtermos o que almejamos no futuro (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 161).

De tal modo, o "planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões" (PEREIRA, 2010, p. 46).

Nesse sentido, o mesmo autor explana que o planejamento é antagônico ao ato de improvisar. Uma vez que, o primeiro visa o desenvolvimento de um "plano" ou de "esquemas" para antever a tomada de decisão. Já o segundo está relacionado às ações tomadas no intuito de sanar algo às pressas no momento do ocorrido, sem uma programação prévia (PEREIRA, 2010, p. 44).

Portanto, "o processo de planejar envolve, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde". Tais indagações visam à construção de procedimentos e técnicas que melhorem o planejamento, tornando-o mais veloz, coerente, eficiente e eficaz, diminuindo as incertezas e aumentando a probabilidade do alcançar os objetivos empresariais estabelecidos (OLIVEIRA, 2012, p. 5).

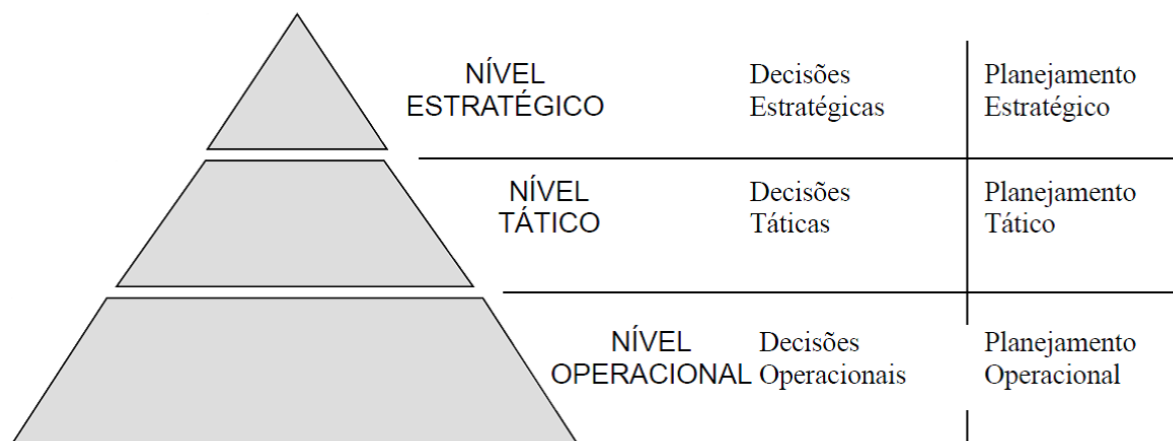
Sendo assim, quando a organização estiver proativa às mudanças, o processo de planejamento permitirá "elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente". Uma vez que, a atividade de planejar é o início das estratégias empresariais, compreendendo as ações que a empresa deverá tomar, com o intuito de antever as alterações ambientais, garantindo a perpetuação do negócio com eficácia (MAXIMIANO, 2000, p. 179).

### 2.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Ao aprofundar o tema, observa-se que a maioria dos autores classifica o planejamento organizacional em três, levando em consideração os grandes níveis hierárquicos presentes nas empresas. A figura 1 apresenta, num formato de pirâmide, a correlação dos níveis de

planejamento às posições hierárquicas de decisão organizacional:

Figura 1 - Níveis de planejamento



Fonte: OLIVEIRA, 2012, p. 15.

No topo da pirâmide concentram-se as decisões que impactará o futuro da organização, nessa faixa o planejamento se concentra nas definições estratégicas que interferem diretamente nos resultados de toda a empresa. Via de regra, é de responsabilidade dos diretores formularem os objetivos do planejamento estratégico, levando em consideração o ambiente externo e interno (OLIVEIRA, 2012).

Consequentemente, o planejamento estratégico assume uma relevância dentro da empresa, uma vez que, é nesse nível que serão definidos como o processo gerencial manterá uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, concomitante com as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1992).

Na faixa central da figura, ou no nível organizacional intermediário, tem-se o planejamento tático. Nessa fase, decompõem-se os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, proporcionando a maximização dos recursos a fim do atingir os objetivos previamente implantados (OLIVEIRA, 2012).

A formulação dos planos funcionais ou táticos destina-se em possibilitar a realização dos planos estratégicos. Pois, os planos funcionais abrangem áreas de atividade da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas (MAXIMIANO, 2000).

Na parte inferior da pirâmide será estabelecido o planejamento operacional. Nessa etapa serão formalizados documentos e metodologia necessária para o trabalho diários, ao qual, todos os funcionários, das áreas funcionais, deverão seguir. Assim sendo, é no

planejamento operacional que se define os planos de ação para atender aquilo que foi pensado ou planejado nos níveis acima (OLIVEIRA, 2012).

A utilidade do planejamento operacional, conforme especificado por Maximiano (2000), situa-se em especificar a atividade e os recursos necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre haverá alguma menção do plano operacional em qualquer tipo de plano.

Observa-se, como apresentado pelos autores, que todos os níveis de planejamento desempenham funções específicas, mas, ao mesmo tempo interligadas, sendo fundamental que cada nível atinja as metas pré-estabelecidas, possibilitando o alcance dos objetivos. Entretanto, como o presente trabalho focará no planejamento estratégico, a continuação do projeto dar-se-á sobre essa temática.

### **2.3.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma técnica que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, tendo como objetivo propor estratégias que propiciem o aumento da competitividade e do grau de eficácia (PEREIRA, 2010).

Visto que, o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que proporciona sustentação metodológica para a definição do caminho que será pretendido pela empresa. Essa ferramenta visa aperfeiçoar a extração de informações provenientes dos ambientes interno e externo, a fim de tornar a gestão mais inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2012).

Portanto, o planejamento estratégico concentra-se no ambiente de mercado no qual a empresa está inserida. Trazendo, além das projeções, um entendimento em profundidade do ambiente de mercado e de todos os atores (clientes, concorrentes, fornecedores, ...) que influenciam no negócio. Oportunizando, assim, prospectar informações do momento atual, mas deixando a empresa apta a antever mudanças que terão implicação nas estratégias (AAKER, 2001).

Desse modo, “o processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos”. Agregando-se a isso, o processo de planejamento estratégico tem efeitos na

empresa a longo prazo, porque compreende em estabelecer decisões no modo de agir que moldarão a empresa no futuro (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Entretanto, “nem todo planejamento de longo prazo é estratégico. Para que o seja, é necessário que não se limite a uma extrapolação do que está sendo feito”. É preciso realizar um diagnóstico minucioso, para definir o cenário pretendido, dentro do prazo determinado, bem como a estratégia para viabilizá-lo (HEILBORN; LACOMBE, 2008, p. 163).

A formulação do planejamento estratégico “é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, isto é, diretores e seus assessores”, pois, são essas pessoas que, normalmente, possuem a visão sistêmica ou global da empresa, tornando-as credenciadas e “em melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo” (HEILBORN; LACOMBE, 2008, p. 163).

Oliveira (2012, p. 17) reafirma tal incumbência aos níveis mais altos da gestão na formulação do planejamento estratégico e onde os esforços serão concentrados. O trabalho no plano estratégico ficará restringido na definição dos “objetivos e estratégias a serem seguidos para sua consolidação do plano, levando em conta as condições externas e internas à empresa” e os resultados contatados ao longo do tempo.

Em síntese, pode-se elencar os objetivos do planejamento estratégico em: levar a organização a atingir os resultados propostos; aumentar ou no mínimo manter a competitividade organizacional; minimizar os riscos de tomar uma decisão errada; *feedbacks* constantes do presente para construir o seu próprio futuro; integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (finanças, recursos humanos, produção ou serviço, marketing, vendas ou comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização (PEREIRA, 2010).

Desta forma, “o planejamento estratégico deve evitar a miopia da empresa, ou seja, que os administradores suponham que os produtos, cliente, mercados ou tecnologia de hoje continuem sendo os de amanhã e que dediquem esforços e recursos para a defesa de ontem” (DRUCKER apud HEILBORN; LACOMBE, 2008, p. 163).

Conforme Tiffany (1998, p. 10) “o plano estratégico oferece uma oportunidade para avaliar a situação da empresa, permitindo-lhe definir metas e acompanhar suas conquistas”. Entretanto, o plano precisa ser periodicamente revisto, de preferência anualmente, para adaptar a empresa às novas condições do ambiente, uma vez que, o planejamento deve ser flexível e constantemente revisto (HEILBORN; LACOMBE, 2008).

Por tais razões, planejar é uma excelente estratégia para aumentar as chances de

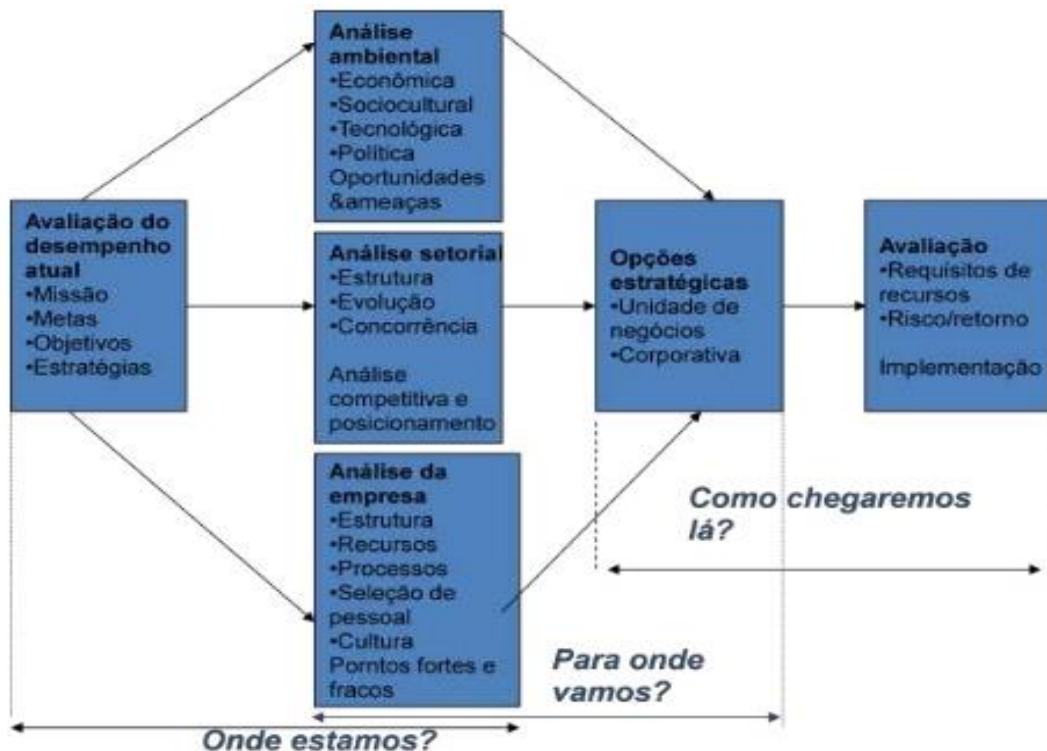
sucesso em um mundo de negócios globalizado. Contudo, o planejamento estratégico não trará a verdade absoluta, o intuito em seu desenvolvimento é antever tendências e minimizar os erros na busca por um diferencial competitivo.

## 2.4 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico (PE) cada autor tem sua peculiaridade na forma de fazê-lo, embora haja inúmeros métodos, a lógica na construção não diverge muito, apenas alteram-se etapas ou nomenclaturas. Será demonstrada a forma de criação do PE usado o ponto de vista de três autores, a fim de propiciar um melhor entendimento de sua formulação.

O processo de formulação do planejamento estratégico desenvolvido por Kluyver e Pearce (2007, p. 13) é composto por três perguntas chaves: Onde estamos? Para onde vamos? E, como chegaremos lá? Cada pergunta define uma parte do processo e sugere tipos de análise e avaliações. Na figura 2, pode-se visualizar sua estrutura.

Figura 2— Processo de planejamento estratégico por Kluyver e Pearce



Fonte: Kluyver e Pearce (2007, p. 14).

A parte do processo referente à pergunta *onde estamos?* Refere-se a uma reavaliação



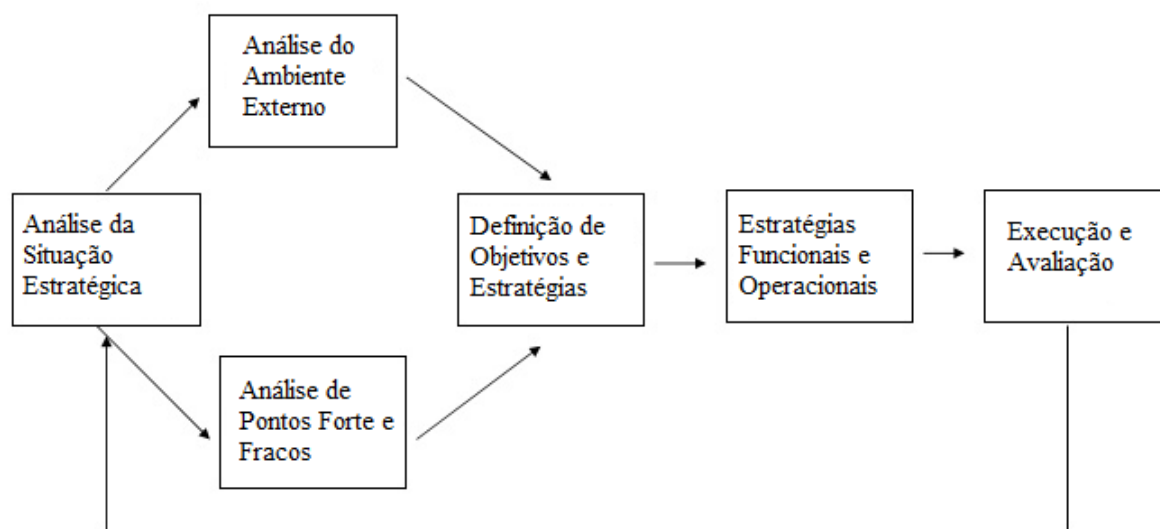
total da empresa, especificamente em questões fundamentais como: Qual é a missão, a visão de longo prazo, os principais *stakeholders*. Nessa fase também é composta pela avaliação, do desempenho da empresa, análise ambiental externa e suas tendências econômicas, legal, sociopolítico, tecnológico, bem como, os aspectos internos (KLUYVER; PEARCE, 2007, p. 13).

Ao que se refere à pergunta *para onde vamos?* São projeções dos resultados obtidos na primeira questão. No nível de unidade de negócio, por exemplo, define-se se será focado algum segmento de mercado mais específico ou na diversificação; enfrentar o mercado sozinho ou criar alianças; ou optar em atuar em soluções de alto valor agregado ou de baixo custo para o cliente. No âmbito corporativo, especificamente na formatação do portfólio e na definição da filosofia interna que será seguida. O resultado, em ambos os níveis, é uma declaração manifesta da intenção estratégica, no qual, será a bússola norteadora do negócio, impulsionando o crescimento da empresa (KLUYVER; PEARCE, 2007, p. 13).

Por fim, *como chegaremos lá?* Alude se o processo está engajado no atingimento dos objetivos estabelecidos. É nesse estágio que é feito um alinhamento estratégico com as competências necessárias para o atingimento das metas estabelecidas, pois, o resultado final é a consequência da execução do planejamento pré-estabelecido.

O processo de planejamento estratégico proposto por Maximiano (2011), destaca que a metodologia para implementação do planejamento estratégico é composta por uma sequência de análise e decisões, sintetizada em seis componentes principais, conforme figura 3:

Figura 3– Processo de planejamento estratégico por Maximiano



Fonte: Maximiano (2011, p. 133).

A análise da situação estratégica, o primeiro dos seis pontos, tem a intenção de compreender a atual situação da empresa. Aqui serão feitas uma análise do negócio, abrangendo a missão vigente, a análise da situação estratégica uma checagem no desempenho (MAXIMIANO, 2011).

Posteriormente, inicia-se a fase da análise ambiental externa, identificando as oportunidades e ameaças. Para isso, utiliza-se cinco componentes: (1) ramo de negócio; (2) mudanças tecnológicas; (3) ações e controle do governo; (4) conjuntura econômica; (5) tendências sociais (MAXIMIANO, 2011).

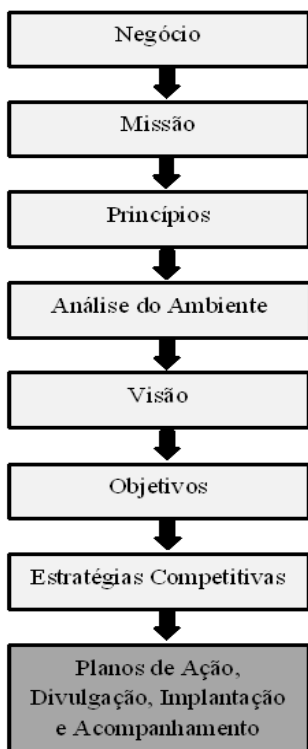
A terceira etapa diz respeito à análise interna, que consiste na identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização. O uso de uma ferramenta de gestão, como por exemplo, a matriz BCG, será necessária, especialmente, para apontar o desempenho interno, além dessa ferramenta é recomendada perpetrar uma análise das áreas funcionais e do uso da técnica do *benchmarking* (MAXIMIANO, 2011).

O quarto passo, incide na formulação do plano estratégico, sendo esse a resposta às ameaças e oportunidades do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização. O plano pode variar de uma empresa para outra, mas ele segue três elementos básicos, que implicam com o futuro da empresa: a missão, os objetivos e as estratégias (MAXIMIANO, 2011).

A etapa cinco refere-se à tomada de decisão dos gestores com base na concepção do negócio, da definição da missão e dos objetivos desenvolvidos. Embora as estratégias diferenciam-se de uma organização para a outra e podem ser alteradas conforme a necessidade. E a última etapa é a da implementação da estratégia, conforme o estilo proposto que será realizado pelos: planos funcionais, estrutura organizacional, políticas e procedimentos e planos de projetos, a partir dessas formas ocorre à execução e a avaliação do plano estratégico (MAXIMIANO, 2011).

Por fim, os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 312), propõem uma metodologia de planejamento estratégico, no qual será usada nesse projeto, para que as empresas se preparem ao século XXI, as etapas podem ser visualizadas abaixo, na figura 4:

Figura 4 – Processo de planejamento estratégico por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli



Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 312).

O modelo é constituído em oito etapas, inicia-se com explanação do negócio, que seria o entendimento, pelo cliente, dos principais benefícios proporcionados pela organização. O segundo passo é desenvolver a missão, uma vez que, a missão “é a razão de existir da empresa no seu negócio” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 31).

A terceira etapa do PE é formada pelos princípios, eles constituem-se como os alicerces para o processo decisório, além de inferir no comportamento da empresa no cumprimento da sua missão (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Quarta etapa, a análise do ambiente consiste no monitoramento constante das variáveis competitivas que interferem no desempenho da empresa, por conseguinte, será necessário o uso de técnicas e ferramentas administrativas para o monitoramento (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A quinta etapa incide na formulação da visão, uma vez que, trata-se da explicitação do que se visualiza para empresa no futuro. A sexta etapa é composta por desenvolver os objetivos, nessa fase serão estipulados os resultados que a empresa precisa alcançar em um determinado prazo para consolidar sua visão ao mesmo tempo sendo competitiva no atual mercado e no futuro (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A sétima etapa caracteriza pela formulação da estratégia competitiva, portanto, é aqui

que a empresa decide fazer e não fazer, levando em consideração o ambiente, com o intuito de alcançar a visão e concretizar os objetivos, sempre respeitando os princípios organizacionais, almejando cumprir a missão do negócio (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A última etapa, que engloba o plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento, tem como finalidade colocar em prática tudo o que foi planejado nas etapas anteriores, pois, a estratégia não implicará em resultados até que o planejamento se transforme em ação (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Por fim, a justificativa para escolha dessa metodologia, apresentada por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), deve-se a clareza e didática de fácil entendimento para a formulação do planejamento estratégico, muito em virtude dos exemplos encontrados no decorrer do livro. Desse modo, a metodologia proposta por eles será usada para construir o planejamento estratégico da ElecAlpha. A seguir, será detalhado cada etapa sugerida por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

#### **2.4.1 Definição do Negócio**

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.53) a concepção do negócio fundamenta-se “no entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”, ou seja, o consumidor não almeja somente a compra de algo específico (produto ou serviço), mas ele espera que sua necessidade seja atendida e solucionada. Vale destacar, para evitar discrepância interna na empresa, a formulação de um bom conceito do negócio irá promover a visão estratégica na organização.

Fernandes e Berton (2012, p. 19) complementam dizendo que “o negócio de uma organização pode ser entendido como a arena onde ela compete ou, de forma mais ampla, como ela atua”. Desse modo, o objetivo de definir o negócio não visa somente estipular o que será vendido, mas as formas de satisfazer os anseios dos clientes e nortear as decisões de maior abrangência estratégica.

Em suma, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 53-55) propõem algumas perguntas que auxiliaram na definição do negócio de uma empresa:

- ✓ Quem é seu cliente?
- ✓ Qual o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço?
- ✓ Quem são e quais serão os concorrentes da empresa?

- ✓ Com o negócio atual, sua empresa terá sucesso no século XXI?
- ✓ Considerando as respostas anteriores, você está apto em projetar o negócio da sua empresa para o século XXI?

Com o entendimento da importância da definição do negócio, o próximo passo é a definição da missão, que será abordado no próximo tópico.

#### 2.4.2 Definindo a Missão

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 85) conceituam a missão como sendo a “razão de existir da empresa no seu negócio”. Ferreira; Santos; Serra (2010, p.119) complementa: “A missão é a tradução da estratégia da empresa, que expressa o propósito da sua existência”. Em outros termos, a missão é um *mix* de informações, nela deve ser anunciada a razão da existência, propor a estratégia que a empresa irá seguir, os princípios e a forma que a organização se portará internamente e externamente. Contudo, “A missão deve ser concisa, curta e facilmente memorizável”.

A existência documentada da missão é de vital importância gerencial, pois, internamente ela ratifica, em palavras, a concepção da alta direção sobre o negócio, definindo a conduta das pessoas dentro da empresa, e externamente demonstrando a sua intenção ao mercado (KLUYVER, PEARCE 2007; TIFFANY; PETERSON, 1998).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) sugerem três etapas norteadoras para definição da missão de uma empresa, conforme se verifica no quadro 1:

Quadro 1 – Etapas de definição da missão da empresa

<b>1ª Etapa:</b> Identificação da atual missão de sua empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>O que</b> a empresa faz?</li> <li>▪ <b>Como</b> ela faz?</li> <li>▪ <b>Onde</b> ela faz?</li> <li>▪ Com qual <b>responsabilidade social</b>?</li> </ul>
<b>2ª Etapa:</b> Checagem da consistência da missão atual (Confrontar a missão atual com as tendências relevantes do século XXI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sua empresa terá sucesso no século XXI?</li> <li>▪ Se a resposta for negativa, reveja a missão da sua empresa.</li> </ul>
<b>3ª Etapa:</b> Adequação da missão ao século XXI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>O que</b> deverá fazer?</li> <li>▪ <b>Como</b> deverá fazer?</li> <li>▪ <b>Onde</b> deverá estar fazendo?</li> <li>▪ Com qual <b>responsabilidade social</b> deverá atuar?</li> </ul>

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

Além de seguir essas etapas, os autores discorrem algumas dicas que auxiliaram no processo de ajuste da missão, sendo eles: a missão deve ser considerada a “carteira de identidade” da empresa, ela deve ser factível à explanação do negócio, ser objetiva, detalhada e compreensível, divulgada e posta em ação (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Diante do exposto, à elaboração da missão, condizente com as tendências econômicas atuais, necessitará de um bom entendimento do negócio, pois, se bem estruturada se tornará uma bússola que conduzirá todos os envolvidos na organização. Após o entendimento da missão, o próximo passo será a definição dos princípios.

### 2.4.3 Elaboração de princípios da empresa

Uma declaração de princípios nada mais é que a concepção de todos os credos e valores embutidos na organização e que refletem diretamente nas operações realizadas pela empresa, indiferente ao seu porte (TIFFANY; PETERSON, 1998). No entanto, a declaração dos valores (princípios) vai além de apresentar as crenças e premissas que nortearão uma organização, ela tem intuito de orientar o alcance e confirmação da missão e visão do negócio (NOGUEIRA, 2014).

Segundo Pereira (2010), os princípios são elementos que regulam o comportamento organizacional, apontando a direção do correto e do errado. Uma vez que, os princípios se caracterizam como balizadores, auxiliando no processo decisório e no comprometimento da empresa no alcance da sua missão (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Todavia, os diretores da empresa devem demonstrar, com ações factíveis, que respeitam e praticam os valores explanados, servindo de exemplo aos demais colaboradores, não podendo ocorrer discrepâncias entre os valores expostos na empresa e sua concepção (TIFFANY; PETERSON, 1998). Isto é, o alcance da missão e da visão não deve ser almejada a qualquer custo. Ao delimitar uma lista de valores será possível especificar o padrão de conduta esperado pelos seus membros dentro da empresa. Esse padrão influenciará fortemente a conduta cotidiana das pessoas na organização (NOGUEIRA, 2014).

A fim de embasar a elaboração dos princípios, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) apresentam três etapas, que serão detalhadas a seguir:

- ✓ **1ª Etapa - Identificação e Explicitação dos Princípios:** Faz-se necessário um resgate da cultura da organização, expondo as crenças e valores internos da empresa.
- ✓ **2ª Etapa – Checagem da Consistência dos Princípios:** Após a realização da primeira

etapa, é preciso fazer uma verificação dos princípios e ver se estão condizentes com as tendências atuais.

- ✓ **3ª Etapa – Adequação dos Princípios ao Século XXI:** A última etapa nada mais é do que a adequação dos princípios encontrados na empresa, incorporando temas, como: Globalização, valorização do capital intelectual, das pessoas e da sociedade.

Além disso, podem ser apontados algumas dicas importantes na efetivação dos princípios: os valores propostos só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos na empresa. E, para que sejam praticados, é preciso que antes sejam assimilados. E, para que sejam assimilados, os princípios devem ser poucos e redigidos de forma clara e concisa (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Compreendido a concepção dos valores ou princípios, a etapa seguinte consiste na análise ambiental interna e externa e a matriz *SWOT*.

#### **2.4.4 Análise do ambiente**

No primórdio da administração, as organizações caracterizavam-se como sistemas fechados e fatores advindos de fora da empresa eram negligenciados. No entanto, com a evolução dessa ciência, sob o aspecto da Teoria Geral dos Sistemas, houve uma mudança de paradigma, as empresas atualmente são consideradas sistemas abertos, factíveis a mudanças e procedentes de interferências advindas do ambiente externo. Assim, a análise ambiental deve ser realizada pela organização como um meio de responder adequadamente a situações inesperadas que podem impactar negativamente a empresa, ao mesmo tempo revelar oportunidades não aproveitadas pelo mercado (PEREIRA, 2010; CERTO, 2010).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 197) adjetivam a análise ambiental dizendo que ela é: “um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa”. E, conforme os autores, a construção destas vantagens competitivas só será palpável, em relação aos concorrentes, com o monitoramento contínuo dos ambientes externos e internos.

Na perspectiva de Tiffany e Peterson (1998, p. 16), a análise do ambiente “deve abranger todos os aspectos importantes da situação da empresa que não estão sob seu controle imediato, incluindo a natureza de seu setor, a direção do mercado e a intensidade da concorrência”. Ou seja, a análise ambiental visa identificar as ameaças e oportunidade provenientes do ambiente externo, no qual, não é possível controlar e, as forças e fraquezas

encontradas no interior da organização. (OLIVEIRA, 2012a). No quadro 2, são descritos os quatro fatores da análise do ambiente que geram informações à empresa.

Quadro 2 – Fatores ambientais externos e internos

<b>Ambiente Externo</b>	Oportunidade	São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
	Ameaças	São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
<b>Ambiente Interno</b>	Forças	São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
	Fraquezas	São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Fonte: OLIVEIRA, 2012a, p. 68.

Como já mencionado a análise do ambiente é realizada a partir da análise de fatores internos e externos da organização. E para melhor compreender cada um desses fatores e suas variáveis, será apresentada a seguir a definição de cada ambiente separadamente, juntamente com a análise *SWOT*.

#### 2.4.4.1 Análise externa

A análise externa tem como propósito averiguar a relação entre as ameaças e oportunidade presentes no ambiente de fora da empresa, elucidando a atual posição dos produtos *versus* a expectativa no mercado futuro. Para isso, os gestores devem identificar as variáveis relevantes do ambiente, pontuando às que possam impactar a empresa no processo de construção do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2012a).

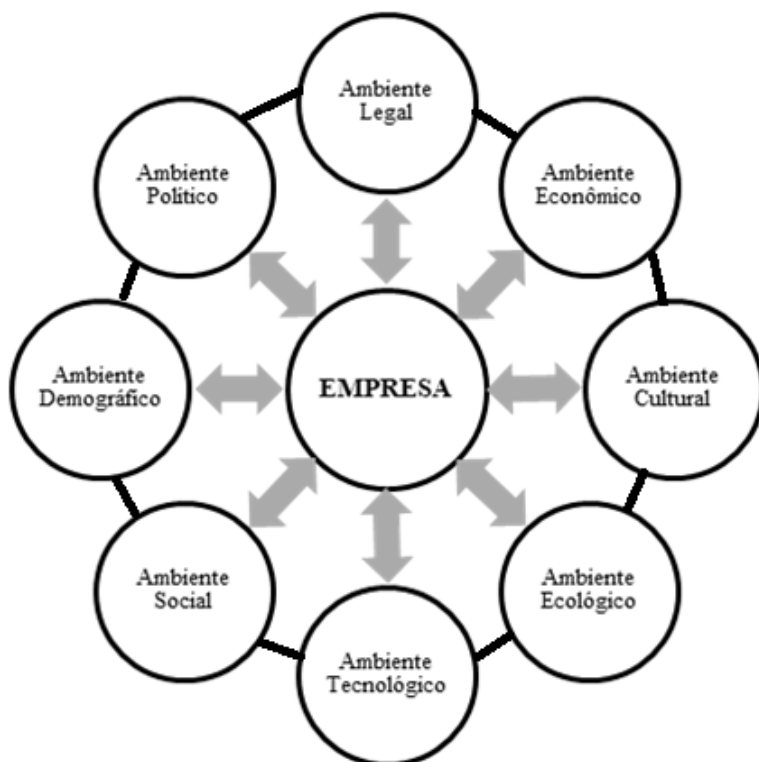
Em outras palavras, também pode-se caracterizar a análise externa como análise de variáveis externas, isto é, a análise de todas as variáveis que interferem, direta ou indiretamente, a organização. Porém, essas variáveis, como: ambiente tecnológico, político, econômico, são tratadas diferenciadamente, conforme a ótica de cada segmento empresarial, influenciando na percepção das oportunidades ou das ameaças à empresa (PEREIRA, 2010).

Para Chiavenato (2003), o macro ambiente impacta todas as organizações, umas mais significativamente do que outras. Por quê? Atualmente as empresas são consideradas uns sistemas abertos, em outras palavras, todas as variáveis presentes no ambiente externo,



indiferente do poder de influência, irão orbitar diariamente a empresa, consequentemente, interferir no presente e na perpetuação futura da empresa. Na figura 5, é possível visualizar a disposição das variáveis do macroambiente que interferem à organização:

Figura 5 – Influências das variáveis externas



Fonte: Adaptada OLIVEIRA, 2012a.

A análise do macroambiente tem caráter decisivo na atingimento da missão da empresa, por mais que sejam abrangentes, as variáveis a serem observadas irão impactar a tomada de decisão. Como apresentado, na figura 5, o macroambiente é composto pelos ambientes: demográfico, econômico, social, cultural, político, legal, tecnológico e ecológico. Em seguida, serão detalhados os componentes de cada variável (OLIVEIRA, 2012a; CHIAVENATO, 2003; KOTLER; KELLER, 2006):

- **Ambiente Demográfico:** O principal aspecto a ser observado é a população, pois, os mercados são formados por pessoas. Serão analisadas a densidade e distribuição geográfica; mobilidade; taxa de crescimento e envelhecimento da população.
- **Ambiente Econômico:** A existência dos mercados necessita, principalmente, de duas coisas, pessoas e poder aquisitivo. O poder aquisitivo é influenciado diretamente por: taxa de inflação; taxa de juros; mercado de capitais; nível do produto nacional bruto (PNB); balanço de pagamentos; nível de reservas cambiais; nível de distribuição de

renda; nível de emprego; renda real da população; padrão de consumo e poupança.

- **Ambiente Social:** E cultural estão ligados intrinsecamente ao poder de compra, pois ele quem definirá de que maneira as pessoas se situaram como indivíduos, nos seus hábitos de consumo e no estilo de vida. Aspectos à serem observados: Situação socioeconômica de cada segmento da população, situação política partidária (organização, participação e ideologias); mobilidade de classes; composição da força de trabalho.
- **Ambiente Cultural:** Visa analisar as crenças, valores, normas, costumes, crenças e aspirações pessoais.
- **Ambiente Político/Legal:** É constituído por leis, órgãos reguladores, grupos de pressão. Resumidamente, enquadram-se questões legislativas no âmbito federal, estadual, municipal, como: estatização ou privatização; estrutura do poder monetária; tributária; fiscal e previdenciária; relações internacionais.
- **Ambiente Tecnológico:** sendo também o ambiente mais volátil e disruptivo, interferindo cotidianamente a vida das pessoas e empresas. As organizações devem pautar-se no acompanhamento das aquisições, desenvolvimento e transferência tecnológicas pelo país, proteção de marcas e patentes, velocidade das mudanças tecnológicas; nível de orçamento de pesquisa e desenvolvimento; nível de incentivos governamentais.
- **Ambiente Ecológico:** Aqui tange a atuação e o comprometimento das empresas na preservação ambiental, além das oportunidades e ameaças relativas ao tema. Escassez de matéria prima, poluição, custos relativos ao aumento da energia e legislação alterada constantemente para adequar-se as demandas da população impactam as decisões organizacionais.

Na sequência da apresentação das variáveis macro ambiental, serão expostos os fatores do microambiente ou análise interna.

#### *2.4.4.2 Análise Interna*

A análise do ambiente interno tem por finalidade evidenciar as características positivas e negativas presentes na empresa, comparando seus pontos fortes e fracos em relação aos demais agentes que existem no mercado (OLIVEIRA, 2012a).

Já para Pereira (2010, p. 113), a análise interna caracteriza-se como as variáveis que podem afetar a organização como um todo, ou seja, na sua “estrutura organizacional; rotinas

administrativas; processo de comunicação interna; sistema de informações gerenciais; sistema de planejamento; e habilidade da gerência”. Logicamente, os impactos desses elementos variam de empresa para empresa.

Para minimizar os efeitos, será necessário analisar os fatores vitais internos e imprescindíveis ao cumprimento do objetivo proposto pela organização. Que compreendem os seguintes recursos: Financeiro, físicos, humanos e tecnológicos, conforme explicam Montana e Charnov (2006, p.79-81) e Daft (2012, p.87-89):

- Clientes: são pessoas (físicas ou jurídicas) que adquirem bens ou serviços;
- Concorrentes: outras empresas do mesmo ramo da indústria ou do tipo de negócio que fornece bens e serviços ao mesmo conjunto de clientes;
- Fornecedores: fornecem matéria prima e insumos necessários para a empresa atender as demandas internas e, principalmente, comercializar produtos e serviços aos seus clientes.
- Recursos Humanos / Mercado de Trabalho: refere-se à gestão de todas as pessoas que estão no quadro funcional da empresa. Aqui, o objetivo é satisfazer a necessidade da organização e, para isso, será necessário que os colaboradores adquiriram habilidades, estejam na função certa, motivados e constantemente avaliados. Recursos Financeiros: estão atreladas as fontes de dinheiro usado para custear a perpetuação do negócio. A origem desse dinheiro pode ser proveniente dos lucros, se a empresa possuir um porte maior, é aconselhado a captação de recursos com terceiros (bancos, venda de ações). Dessa forma, a solidez financeira é imprescindível ao crescimento contínuo da empresa.
- Recursos Físicos: são todos os bens tangíveis, como a infraestrutura, os estoques, móveis, imóveis, ferramentas. Contemplam nessa variável, questões de logística e da coexistência do negócio com a comunidade.
- Recursos Tecnológicos: é toda e qualquer tecnologia aplicada dentro da empresa. O nível do desenvolvimento tecnológico interno estará relacionado, intimamente, à administração. Pois, o uso de sistemas de informação, sistemas gerenciais e das inovações dos processos e produtos dependerá da intenção do manejo do negócio.

Por conseguinte, a análise dos ambientes internos e externos propiciará às empresas usufruir das oportunidades providas do ambiente, com grandes chances de potencializar a geração dos lucros. Por outro lado, tem-se a necessidade de suavizar, incorporar e, em últimos casos, adaptar-se as ameaças, pois, uma ameaça negligenciada pode acarretar na minimização dos lucros ou, na pior das hipóteses, de grandes prejuízos. Porém, tudo isso vai depender de

do grau de preparação da empresa e se estará estruturada internamente para enfrentar a volatilidade do mercado (OLIVEIRA, 2012a).

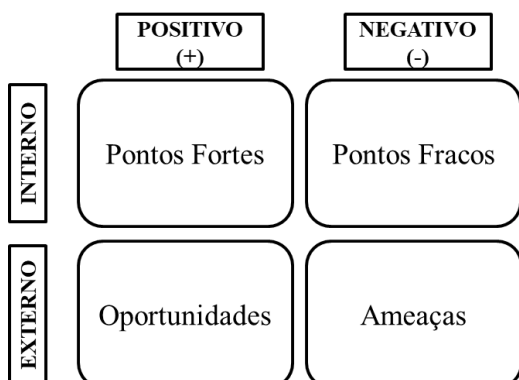
Depois de abordar o ambiente interno e externo da organização, será apresentada no próximo tópico a análise *SWOT*.

#### 2.4.4.3 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* corresponde à sigla das palavras inglesas *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As duas primeiras situações referem-se ao ambiente interno, e as duas últimas, ao ambiente externo. Sua principal característica é avaliar a organização como um todo e ver o seu nível de competitividade. Contudo, para conceber uma estratégia bem estruturada, as forças e fraquezas devem estar ajustadas as oportunidades e as ameaças do mercado externo (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Sua formulação começa após o término do reconhecimento dos fatores internos e externos da organização, com a tabulação dos dados ambientais, relacionando as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades para embasar as decisões estratégicas. Segundo Oliveira (2012a, p. 114), “a análise da matriz *SWOT* tem como objetivo reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças”. Os quatro fatores da análise ambiental, que formam a matriz *SWOT*, podem ser observados abaixo na figura 6:

Figura 6 – Matriz *SWOT*



Fonte: Ambrósio (2007, p. 79).

Apesar da simplicidade, “essa ferramenta fornece ao gestor uma visão sistêmica da realidade de sua organização, facilitando a tomada de decisões” (CAETANO; SAMPAIO,

2016, p.127). Segundo Wildauer (2011, p. 81), a matriz *SWOT* consiste em:

- Combinar as forças e oportunidades de melhoria;
- Minimizar as fraquezas e ameaças;
- Converter as fraquezas identificadas em forças;
- Evitar ameaças, convertendo-as em oportunidades;

O autor ressalta que a matriz *SWOT* alicerça as tomadas de decisões dos gestores, pois, ao deixar visível às variáveis macro e micro ambientais, potencializará as oportunidades, além de evitar que as ameaças e fraquezas atinjam a empresa. Convém ressaltar, para a elaboração da matriz *SWOT* será necessário seguir quatro etapas (GAVIOLLI, 2017):

**1º Etapa** - Fazer um levantamento de todos os pontos observados no ambiente externo e interno, entrevistas e observações, posteriormente classificar como: oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Após classificar, será necessário categorizar, embora o processo de classificação seja subjetivo, a categorização ou pontuação tornará a análise mais quantitativa. No quadro 3, tem-se a indicação de graus de importância para cada quesito analisado, considerando-se três categorias.

Quadro 3 – Categorias de importância

CATEGORIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA	CONCEITO
Muito Importante	4	Forte impacto no negócio da organização
Importante	2	Impacto relativo no negócio da organização
Pouco Importante	1	Baixo impacto no negócio da organização

Fonte: Gaviolli (2017).

**2º Etapa** – Ao finalizar os processos da primeira etapa, é preciso realizar o cruzamento dos fatores definidos na *SWOT*, assim, identificando os pontos mais relevantes. Essa identificação tornar-se-á viável com a ponderação das variáveis, que pode ser feita somando os valores atribuídos aos pontos levantados na primeira etapa.

**3º Etapa** – Após a soma de todas as importâncias será feito o cruzamento da pontuação total de cada quadrante, a fim de aperfeiçoar os pontos positivos e minimizar os negativos, resultantes do encontro das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, como podemos ver a seguir (TIFFANY; PETERSON, 1998).

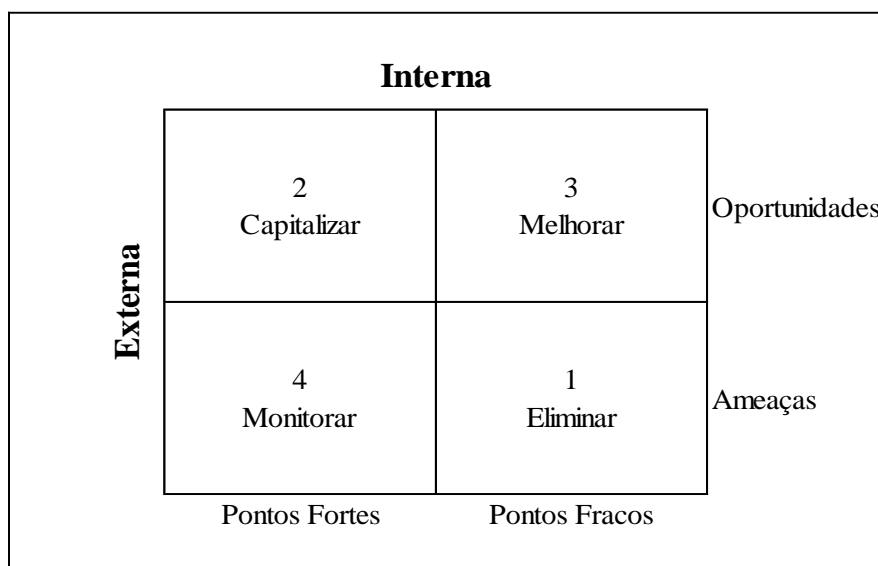
- ✓ Cruzamento de Oportunidade X Pontos Fortes: Capitalizar as oportunidades existentes no mercado, no qual, a empresa possui capacidade para realizar;
- ✓ Cruzamento de Ameaças X Pontos Fortes: Monitorar os pontos fortes para não haver

surpresas no decorrer do negócio em virtude de ameaças potenciais.

- ✓ Cruzamento de Oportunidade X Pontos Fracos: Corrigir os pontos fracos identificados onde a empresa possa aproveitar as oportunidades potenciais;
- ✓ Cruzamento de Ameaças X Pontos Fracos: Eliminar os pontos fracos identificados em áreas em que os concorrentes e/ou as tendências do mercado implicaram negativamente a empresa.

Na figura 7 é possível visualizar os cenários resultantes dos cruzamentos da análise *SWOT*.

Figura 7 – Determinação dos cenários a partir do cruzamento *SWOT*



Fonte: Tiffany; Perterson (1998, p. 160).

**4º Etapa** – Por fim, a definição da postura estratégica, essa etapa ocorre após o cruzamento dos cenários. Como a construção da matriz SWOT permite obtenção de um diagnóstico mais nítido. Esse diagnóstico fornece elementos e respaldo para definir ações prioritárias na definição da postura estratégica da organização. Consequentemente, “todos os fatores encontrados no diagnóstico contribuem para a tomada de decisão consciente sobre qual caminho seguir para cumprir a missão organizacional” (GAVIOLLI, 2017, p. 130).

Analisando o ambiente interno e externo, oportunidades e ameaças, pontos fracos e pontos fortes, é possível se estabelecer uma postura estratégica a ser tomada pela direção, conforme demonstrado nos quadrantes da figura 8.

Figura 8 – Estabelecimento da postura estratégica

		Ambiente Interno	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Externo	Ameaças	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	Oportunidades	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Oliveira (2012a, p. 199).

### 2.4.5 Visão

A constituição da visão, pelos gestores da organização, tem como finalidade explicitar o que eles visualizam para ela no futuro, funcionando quase como uma ferramenta de navegação, apontando não só a direção a ser seguida pela empresa, mas as suas expectativas e sonhos pretendidos com o negócio (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; PEREIRA, 2010).

Urdan e Urdan (2010, p.62) complementam sobre a importância de se ter uma visão, uma vez que, a mesma “expressa uma condição futura, muitas vezes excepcional, do que se pretende atingir [...] no longo prazo”. Pois, a “organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente” (TAVARES, 2010, p. 82).

Em consonância com os conceitos trazidos pelos autores, Pereira (2010, p.89) acrescenta que toda empresa deve ter “um horizonte estratégico, ou seja, um horizonte temporal em que a organização está se propondo a realizar a visão e finalizar a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas”. Porém, a organização não deve se apegar tanto ao passado, sendo muito receptivas as inovações do presente e do que está por vir, pois, dificilmente o sucesso que já ocorreu sustentará a empresa no futuro.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.217-227) argumentam inúmeros benefícios de ter uma visão bem definida na organização:

- ✓ Propicia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- ✓ Promove a inovação;
- ✓ Funciona como “bússola para a equipe”;
- ✓ Reduz a dependência da empresa para com “gênios e líderes”;

- ✓ Tira a empresa da “zona de conforto”;
- ✓ Motiva e inspira a equipe;
- ✓ Orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- ✓ Mobiliza para os programas de qualidade;
- ✓ Complementa a missão;
- ✓ Orienta os objetivos e os investimentos.

Após a compreensão da importância estratégica de ter uma visão estruturada na organização, a próxima etapa é a definição dos objetivos organizacionais.

#### **2.4.6 Objetivos**

Os objetivos, definidos por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) referem-se aos “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro”. Os autores ressaltam que, para as organizações atingirem o sucesso no século XXI, em virtude da competitividade atual, será necessário definir claramente os objetivos.

De maneira geral, os objetivos possuem as seguintes funções: “Posicionar a organização; orientar a ação; definir o ritmo dos negócios; e incorporar intuição e racionalidade” (TAVARES, 2010, p. 302). Por conseguinte, os objetivos não podem ser evasivos ou distantes da realidade, eles precisam ser concretos, quantificados, possuir prazos definidos, sempre embasados aos interesses dos diversos *stakeholders*, serem claros e alinhados a missão e valores da empresa, inclusivos e aplicados aos diferentes níveis organizacionais e, por fim, flexíveis a mudanças (FERNANDES; BERTON, 2012)

Ao definir um objetivo, o administrador deve especificar o resultado a ser alcançado, uma vez que, “os objetivos vão encabeçar os planos de ação, permitindo o desenvolvimento de atividades, prazos, estabelecimento de responsáveis e a definição de recursos orçamentários necessários à implementação do processo de gestão” (TAVARES, 2010, p.299).

Definido os objetivos, a próxima etapa do processo de planejamento é a definição das estratégias competitivas, conforme abordado no próximo item.

#### **2.4.7 Estratégias competitivas**

“Estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o



ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio” (VACONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 298). Na sua essência, a elaboração das estratégias competitivas visa o desenvolvimento, mais abrangente na forma de atuação da empresa perante o mercado, implicando no jeito de agir e determinando as metas a serem alcançadas, em prol da concretização da missão, visão e objetivos do empreendimento (PORTER, 1986).

Em consonância com o citado no parágrafo anterior Oliveira (2012a, p.187) reforça que a definição das estratégias permitirá direcionar o caminho e as ações a serem tomadas para alcançar, de maneira inovadora, “as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos”, posicionando a empresa de uma melhor forma no ambiente, principalmente no que tange as variáveis externas. Além disso, a estratégia “revela os programas de ação da empresa e as suas prioridades na alocação de recursos”. Sempre com o intuito de criar “vantagem competitiva sustentável”, assim, otimizando as oportunidades com forças e trabalhando para administrar os impactos das ameaças com as fraquezas (URDAN; URDAN, 2010, p. 66-67).

Contudo, para se desenvolver boas estratégias que sejam capazes de alcançar os objetivos, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 289-305) orientam a efetivação de três etapas:

**1ª etapa:** Formular estratégias – no qual, elas devem ser claras, amparadas nas tendências relevantes, visando criar vantagem competitiva, sendo coerentes entre si e com a empresa, sempre buscando o comprometimento das pessoas envolvidas, ponderando os riscos e, serem criativas e inovadoras;

**2ª etapa:** Após desenvolver as estratégias será necessário checar sua consistência, em outras palavras, ver se estão compatíveis com a missão, visão, valores e objetivos propostos;

**3ª etapa:** Estabelecidas as estratégias, algumas tem maior peso do que outras, sendo imprescindível priorizar as de maior impacto, para que a empresa potencialize as vantagens presentes no mercado.

Na sequência, após a apresentação da apresentação das estratégias competitivas, vem a última etapa do processo de planejamento estratégico, no qual, consiste na elaboração do plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento.

## **2.4.8 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento**

Finalizada a definição das estratégias, o passo seguinte consiste na formulação do

plano de ação, divulgação, implementação e acompanhamento. O plano de ação é o ponta pé inicial para transformar as intenções estratégicas em ações, posteriormente, estas ações em resultados (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Por conseguinte, a formulação do plano de ação vai tornar tangíveis as estratégias, permitindo acompanhar continuamente as ações e os resultados pertinentes à organização, uma vez que, ao tornar palpáveis essas estratégias ela deixa de ser só um sonho, um ideal e passa a ser concreto e controlável. Contudo, “os planos devem decompor todos os elementos tratados anteriormente em atividades a serem desenvolvidas para atender aos objetivos correspondentes às demandas sociais e econômicas do ambiente de atuação da organização” (TAVARES, 2010, p.338).

Pode-se traduzir o plano de ação para a ferramenta 5W2H. Essa ferramenta caracteriza-se por ser usada no âmbito gerencial, como é muito usada no mapeamento e padronização de processos, facilita a “definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos, e recursos associados” (MARSHALL JUNIOR, 2010, p.114).

O termo 5W2H deriva das iniciais das palavras em inglês: *why, what, who, where, when, how* e *how much*, conforme demonstrado abaixo no quadro 4 (MARSHALL JUNIOR, 2010, p. 114).

Quadro 4 – Planilha 5W2H

5W e 2H	Significado	Conceito
What?	O quê?	Elucida ou transcreve o objetivo ou a meta.
Why?	Por que?	É uma justificativa ou o relato da sua importância
Who?	Quem?	Indicação do responsável ou dos responsáveis para cumprir com o estabelecido
Where?	Onde?	O local, dentro ou fora da empresa, que será realizado as ações previstas
When?	Quando?	Indica o período e os prazos
How?	Como?	Refere-se aos métodos, procedimentos ou ações para atingir o objetivo (meta) proposto
How much?	Quanto?	Refere-se ao montante monetário necessário para a realização das ações

Fonte: Adaptado de Tavares, 2010; Marshall Junior, 2010.

Após o término da elaboração do plano de ação, a etapa subsequente é a exposição do planejamento estratégico. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) ratificam que se a empresa almeja atingir o sucesso, será imprescindível que aja a divulgação do planejamento estratégico para todos os níveis organizacionais, consequentemente, a todos os colaboradores.

A próxima fase é a implementação, momento pelo qual coloca-se em prática aquilo que foi definido no plano estratégico, ou seja, tirar do papel os fatos elaborados no plano de ação e iniciar a execução dos mesmos. Urdan e Urdan (2010) complementam que a execução do plano terá conformidade se todos os agentes existentes na empresa (líderes, gestores,

funcionários) participarem efetivamente no processo, mantendo o foco, assumindo as responsabilidades, tanto individuais e como coletivas do trabalho.

O acompanhamento, ou caracterizado por Tavares (2010) como avaliação e controle, é a última etapa do processo de gestão estratégica, ou também, o final do ciclo da gestão estratégica. Nesse estágio, com o suporte de indicadores de desempenho, será possível verificar se os objetivos, as metas e as ações previstas estão ocorrendo realmente. Assim, caso houver anormalidades podem ser identificadas e corrigidas. Em virtude de a última etapa contribuir de maneira mensurável, retroalimentando o planejamento estratégico, ela estará intrinsicamente ligada com a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional (OLIVEIRA, 2012a).

## 2.5 EMPRESA FAMILIAR

As empresas de conotação familiar são soberanas em quantidade no mundo todo. Consequentemente, elas contribuem de forma significativa na economia e na sociedade. E, após ver o negócio dar certo, o sonho de qualquer empreendedor é deixar um legado para a próxima geração. Pois, o sucesso e a continuidade das empresas familiares não são um sonho restrito aos herdeiros, mas sim, para a maioria das pessoas do mundo (GERSICK, 1997).

Contudo, muito antes de qualquer pensamento de sucessão e do porte (pequena, média ou grande), as empresas familiares originaram-se de uma ideia concebida pelo seu fundador. Nem sempre podendo contar com o aporte financeiro e técnico que o permitisse crescer mais facilmente, mas, devido ao seu perfil empreendedor, lutando com toda sua energia contra as adversidades e riscos existentes para tornar sua ideia uma realidade, embora, muitas vezes, somente ele acreditasse. Por esse motivo, as empresas familiares são mais restritivas a inovação, pois, as decisões ficam na maioria das vezes “apoiadas em variáveis e particularidades emocionais do que em qualquer lógica ou visão estratégica”, comprometendo todo o processo de modernização da gestão e até de sua sucessão (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 5).

Assim, então, pode-se compreender que a empresa familiar é, essencialmente, um ideal que deu certo. Entretanto, o aspecto familiar influencia incisivamente no jeito de gerir a empresa, bem como no aspecto cultural da mesma, independente dela ser administrada por uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1991).

Ao caracterizar uma empresa familiar, erroneamente creditamos o seu conceito a aquelas que possuem parentes trabalhando na organização. No entanto, o conceito

apresentado por Bernhoeft (1991, p. 36) considera uma empresa como familiar, “quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa relação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Lodi (1998, p. 6) segue o mesmo raciocínio destacando que a empresa familiar nasce quando a segunda geração de dirigentes assume o empreendimento e complementa que esse processo de sucessão ocorre “ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder”.

As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas (GERSICK, 1997; LODI, 1998). No quadro 5, serão expostos os aspetos favoráveis e desfavoráveis da empresa familiar.

Quadro 5 – Fatores positivos e negativos da empresa familiar

<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar;	Conflito de interesses entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas;
O nome da família, se possuir boa reputação, pode funcionar como uma cobertura econômica e política;	Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares;
A continuidade da administração. Quando precedida uma sucessão com familiares competentes dará solidez e respeito no mercado;	Falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
O sistema de decisão mais rápido, pois, normalmente há poucos níveis hierárquicos;	Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e "de confiança" ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;
As gerações familiares em sucessão permite unir aspectos positivos do passado com os anseios do futuro;	Emprego e promoções de parentes por favoritismo e não por consequência anteriormente provada.
As comunicações verbais ou não, podem se aceleradas nas famílias;	Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes.
Cônjuges e irmãos têm maior	Os papéis na família e na empresa podem

probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros	tornar-se confusos
O empenho, até mesmo ao ponto do auto sacrifício, podem ser solicitados em nome do bem estar geral da família.	As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares.
	Quando os resultados são ruins, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias.

Fonte: Gersick (1997); Lodi (1998).

Apesar do pensamento geral das pessoas em acreditar que “família e empresa, quando reunidas, tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência”, esse fato não é necessariamente culpa da “família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações” (LODI, 1998, p. 3).

Uma das formas de iniciar a melhora nos processos de gestão de uma empresa familiar seria incorporar a metodologia do planejamento estratégico, como ferramenta gerencial. Assim, torna-se viável estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maximizar a interação com o ambiente externo, minimizando os riscos oriundos das suas constantes e fortes mudanças (OLIVEIRA, 1999).

Depois de implementado o planejamento estratégico será necessário programar o planejamento tático, tendo como finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa familiar, visando sempre alcançar situação futura definida no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1999).

Após serem definidos os planejamentos táticos, eles subdividem-se em planejamentos operacionais, como por exemplo: planejamento tático de marketing pode subdividir-se em planejamento operacional de produtos, planejamento de promoção. Planejamento tático de finanças pode subdividir-se em planejamento operacional de investimentos, planejamento operacional orçamentário. O número de planos operacionais varia conforme a demanda de adequação do processo administrativo da empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

Conclui-se então que, para uma empresa familiar tornar-se eficiente, eficaz e efetiva as lideranças devem identificar quais são as deficiências na sua gestão e começar a introduzir as metodologias de planejamento (estratégico, tático e operacional). Isto porque, ao criar uma interação em cada fase do planejamento, não os isolando, a probabilidade de atingir os objetivos previstos no planejamento estratégico é muito maior (OLIVEIRA, 1999).

O presente projeto restringe-se exclusivamente ao desenvolvimento do planejamento estratégico, não desmerecendo o planejamento tático e operacional, porém, para que eles façam sentido o planejamento estratégico deve ser abrangente e coeso com toda a empresa para na sequência executá-los nos planejamentos táticos e operacionais.

Após a apresentação do referencial teórico, com o apontamento do método que será embasada a construção do planejamento estratégico que atenda a realidade da empresa objeto deste estudo, será abordada a metodologia utilizada no trabalho.

### 3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A elaboração do planejamento estratégico proposto neste projeto prescinde de pesquisas e análises, uma vez que, é através da pesquisa que descobrimos a realidade, tendo “a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas” (ZANELLA, 2009, p. 63), reportando, desta forma, maior confiabilidade às informações apresentadas resultantes da pesquisa.

Além disso, a pesquisa permitirá a elaboração de estratégias organizacionais a serem seguidas a fim de se obter êxito gerencial de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Nessa linha de raciocínio, serão expostas a seguir as modalidades, métodos, os sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas aplicadas no presente projeto.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é utilizada para se responder questões por meio de diferentes caminhos, os quais são conhecidos como tipos de pesquisas, que, além da busca por respostas, têm o intuito de enriquecer teoricamente a ciência e constituir um valor prático ou pragmático da realidade (ZANELLA, 2009). “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2008, p. 26).

Verifica-se quanto à natureza da pesquisa que a mesma pode ser pura ou aplicada. A pesquisa pura, também chamada de pesquisa básica ou teórica, “busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas” (GIL, 2008, p. 26), isto é, gerar novos conhecimentos, formar novas teorias, mas, sem que haja aplicação prática.

Em contraponto, a pesquisa aplicada “tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais” (ZANELLA, 2009, p. 72). Assim, a pesquisa aplicada tem por objetivo gerar “soluções potenciais para os problemas humanos” (ROESCH, 2012, p. 127). Desta forma, a presente pesquisa tem natureza aplicada visto que pretende buscar novos conhecimentos para aplicação prática e assim solucionar problemas existentes na organização.

Em relação à forma de abordagem do problema da presente pesquisa, a metodologia a ser aplicada será a qualitativa, uma vez que se busca observar, analisar e compreender a empresa, sua posição no mercado e perante os concorrentes, construindo uma intervenção no sentido de desenvolver, da melhor e mais precisa maneira, o planejamento estratégico, objeto

deste estudo.

O método de pesquisa qualitativa é utilizado quando se pretende “melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH, 2012, p.154).

Ainda, a classificação da pesquisa do ponto de vista dos objetivos é descritiva, pois, não se busca explicar algo ou mostrar relações causais como ocorre na pesquisa experimental e sim descrever as características de um determinado fato ou fenômeno a partir do levantamento de dados (ROESCH, 2012).

O procedimento adotado para a coleta dos dados e de informações pode ser dividido, segundo Gil (2008, p. 50), em dois grupos, os “das chamadas fontes de ‘papel’ e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas”. O primeiro grupo engloba a pesquisa documental e a bibliográfica, e no segundo estão compreendidos, pesquisa experimental, estudo de caso.

Para Santos (2007), fontes bibliográficas abrangem os livros, periódicos e as fontes documentais abrangem as tabelas estatísticas, os relatórios da empresa, fotografias, documentos informativos, correspondências entre outros. Nesse sentido, adota-se no presente estudo a pesquisa bibliográfica juntamente com a documental, pois, além de utilizar informações contidas em livros, artigos, sites, periódicos, monografias será analisada a documentação da empresa ElecAlpha, tais como: relatórios, registros da história da empresa, tabelas estatísticas.

Por conseguinte, faz-se necessário valer-se da pesquisa de campo, haja vista é essencial conhecer os processos, o modo como são executados, para então, a partir da análise crítica dos fatores internos e externos envolvidos, tecer estratégias que propiciem à organização uma visão ampla do mercado ao qual está inserida, inclusive no que tange à concorrência.

De acordo com Gil (2008, p. 58), é cada vez mais frequente o uso do estudo de caso por pesquisadores, pois servem a pesquisas com propósitos distintos, dentre os quais é possível citar: descrição de “situações do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”.

Assim, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso por referir-se à análise de uma empresa, especificamente a gestão estratégica onde, no planejamento estratégico a ser elaborado serão propostas ações de intervenção a fim de auxiliar na tomada de decisão.



Nesse sentido, ao se utilizar do método de estudo de caso, este permite um levantamento com maior profundidade sobre um determinado caso ou grupo humano, restringindo-se o resultado ao caso ou grupo que se estuda, não podendo ser generalizado (LAKATOS; MARCONI, 2004).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise da presente pesquisa é a empresa ElecAlpha, visto que será desenvolvido um planejamento estratégico em torno das necessidades e anseios dessa organização. Para Olsen (2015, p. 103) a participação é o “envolvimento de agentes ativos, tais como pessoas ou organizações em um processo facilitado pelo (s) pesquisador (es)”. Nessa acepção as pesquisas a serem realizadas referem-se à empresa ElecAlpha e, por tais razões esta é considerada a unidade de análise.

No que tange aos sujeitos da pesquisa estes devem ser todos os envolvidos na gestão da empresa e que de alguma maneira estão relacionados com a ElecAlpha. Os contatos diretos devem ser “realizados com pessoas que podem fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações úteis” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 143).

Os sujeitos desta pesquisa foram todos aqueles ligados a gestão da empresa, bem como todos os que, de alguma forma, se relacionam com a empresa. Portanto, os sujeitos desta pesquisa serão os *stakeholders*, isto é, gestores da empresa ElecAlpha, bem como os demais participantes da pesquisa (clientes, fornecedores, colaboradores) que influenciam no negócio. E como instrumentos pretende-se utilizar: gravador, diário de campo, questionários, entrevistas ou entrevistas semiestruturadas individuais.

Na primeira etapa foram realizadas visitas à ElecAlpha e conversa com um dos Diretores da mesma, nesse instante aconteceu a primeira entrevista no dia 09/08/2018, assim como foi solicitado a liberação do acesso à dados e informações atinentes a organização que possam auxiliar na elaboração do planejamento estratégico. Os dados dos relatórios internos da organização foram extraídos entre o período de 01/06/2017 a 31/07/2018, ou seja, quatorze meses.

Posteriormente, realizou-se a aplicação de um questionário com uma amostra de 57 clientes de um total de 2.553 de clientes, até o dia 23/09/2018. Em relação aos concorrentes, além da percepção dos diretores, foi utilizada a observação in loco, nas redes sociais e nos sites, a fim de verificar se a percepção do atual momento empresarial dos diretores condiz com o mercado.

Diante do exposto, foi sugerido um planejamento estratégico a ElecAplha, com intuito de auxiliar os gestores na tomada de decisão e, conseqüentemente, oportunizar que a mesma construa um diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes.

### 3.3 TÉCNICA PARA COLETA

A coleta de dados possui particularidades em cada pesquisa de acordo com o que se pretende descobrir e utiliza de procedimentos de coleta para ser realizada, esses “procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/processo” (SANTOS, 2007, p. 30).

Existem diversos procedimentos de coleta de dados, os quais variam de acordo com as circunstâncias e com o tipo de investigação. Sendo assim, é possível definir alguns procedimentos de coleta padrão, como: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, técnicas mercadológicas, análise de conteúdo (LAKATOS; MARCONI, 2010). Santos (2007) complementa trazendo técnicas como a pesquisa bibliográfica e experimental.

Nesta etapa é fundamental ter um planejamento e segui-lo, pois, é uma tarefa cansativa e que demanda tempo do pesquisador. Além disso, é nesse momento que se aplicará os instrumentos e técnicas selecionadas a fim de concretizar a coleta de dados proposta (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Neste TCC, a coleta de dados ocorreu por meio da técnica da entrevista, com a direção. Nesse caso, tem-se um modelo de entrevista do tipo semiestruturada, sem que haja interferência do pesquisador (OLSEN, 2015). No que tange os clientes, foi elaborado um questionário contendo perguntas abertas e fechadas. Houve também a coleta dados através da observação, na empresa participante do projeto e nos concorrentes

Houve também a coleta de dados relativos aos documentos internos como relatórios de clientes, faturamento, política da qualidade que continha a missão, valores e visão institucional. Os dados secundários foram extraídos de sites governamentais, entidades ligadas à indústria, sites especializados em economia.

A pesquisa utiliza o método de levantamento de dados. E, esses dados coletados serviram como instrumento de análise crítica para elaboração do planejamento estratégico aqui proposto.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Inicialmente foi feita a análise dos dados obtidos, selecionando e organizando as informações de acordo com o objetivo para o qual foram coletados (SANTOS, 2007), buscando aproveitá-las ao máximo a fim de responder o problema da presente pesquisa.

A interpretação é a “atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 152).

Por conseguinte, com os dados já determinados, realizou-se a sua interpretação, através da análise de texto, a fim de que propiciassem, de forma clara e acessível, respostas à investigação objeto do presente estudo. Elaborou-se tabelas e quadros apresentando os resultados obtidos, no intuito de melhor demonstrar possíveis semelhanças, diferenças e relações existentes entre as ideias propostas.

As informações levantadas para a análise dos concorrentes foram extraídas das entrevistas com os diretores, de relatos internos, visitas *in loco* e na internet. As categorias utilizadas na comparação entre a empresa e os concorrentes, de cada segmento do portfólio do negócio, serão descritas a seguir:

- ✓ Qualidade: do produto e serviços oferecidos (desempenho, embalagem);
- ✓ Preço: valor, formas de pagamento;
- ✓ Ponto Comercial: localização, estacionamento, facilidade de acesso, infraestrutura, vitrines;
- ✓ Atendimento: quantidade e qualidade dos vendedores e pessoal de atendimento;
- ✓ Divulgação: meios utilizados, intensidade das propagandas, frequência;
- ✓ Credibilidade: imagem própria e a do concorrente junto ao mercado.

Para qualificar a análise dos concorrentes foram feitas comparações, em relação a ElecAlpha, usando os seguintes critérios:

- ✓ Melhor: O concorrente tem políticas melhores e mais competitivas que a ElecAlpha;
- ✓ Igual: O concorrente tem políticas equivalentes às ElecAlpha;
- ✓ Pior: O concorrente tem políticas inferiores e menos competitivas que as ElecAlpha.

Após avaliar os concorrentes, foi feita uma autoavaliação das próprias políticas em relação à média geral dos adversários comerciais, usando as seguintes categorias:

- ✓ Acima da média - As políticas da ElecAlpha são diferenciadas e estão acima da média do mercado;

- ✓ Igual à média - As políticas da ElecAlpha são padrão e estão na média do mercado;
- ✓ Abaixo da média - As políticas da ElecAlpha estão defasadas, abaixo da média do mercado.

Após finalizar a transcrição dos dados da análise ambiental, iniciou-se a formação da matriz *SWOT*, seguindo as quatro etapas proposta por Gaviolli (2017). A primeira etapa da análise consiste no levantamento dos fatores relevantes do ambiente, identificados através das entrevistas, dados secundários e observações e, classificá-los em pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

Após classificar, será necessário categorizar, embora o processo de classificação seja subjetivo, a categorização ou pontuação tornará a análise mais quantitativa. Assim, os fatores analisados e considerados como muito importantes receberam pontuação 4, os importantes ficaram com 2 pontos e os pouco importantes receberam 1 ponto. Finalizada essa etapa de categorização, a etapa subsequente consiste na ponderação dos dados, ou seja, cada fator pontuado foi cruzado com os demais fatores e suas respectivas pontuações.

As etapas subsequentes do planejamento estratégico foram elaboradas juntamente com os proprietários, com o intuito de validar as pretensões e incorrer as reais necessidades da empresa, auxiliando assim, na obtenção de vantagem competitiva.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A seguir serão apresentadas detalhadamente cada uma das etapas para elaboração de um planejamento estratégico, conforme a metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) e de acordo com a realidade da empresa em estudo. O plano pretende contribuir para que a atual gestão da organização desenvolva as atividades com maior eficiência, garantindo um bom desempenho organizacional, além alicerçar o crescimento contínuo da empresa familiar no mercado. Na sequência será apresentado o histórico da empresa e a contextualização do negócio bem como todas as etapas do planejamento estratégico, partindo da análise dos resultados coletados na organização.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

A organização ElecAlpha iniciou suas atividades em meados dos anos de 1990. E, como na grande maioria das empresas, a fundação ocorreu unindo a oportunidade de mercado com a necessidade dos sócios de se reintegrar ao mercado. Primeiramente, as atividades pautavam-se em serviços autônomos no ramo de instalações elétricas residenciais e prediais. Em 1994 foi efetuado o primeiro registro da organização nos órgãos reguladores. Desse modo, a atuação expandiu-se para o conserto de motores elétricos, bombas d'água, ferramentas e demais máquinas elétricas.

A empresa, em sua configuração inicial, tinha três sócios. Sua primeira sede foi construída no pavimento inferior da residência de um dos sócios. Atualmente conta com um quadro de dois sócios-proprietários e aproximadamente trinta e seis colaboradores em seus diferentes setores: administrativo, financeiro, recursos humanos, comercial, compras, almoxarifado, manutenção, rebobinagem e automação. Vale destacar a grande representatividade de colaboradores pertencentes a família dos sócios. A ElecAlpha com o passar dos anos foi modificando-se, ampliando seu mercado até chegar a sua realidade atual.

#### ***Linha do Tempo dos Principais Marcos da História ElecAlpha***

**1990:** Início das atividades;

**1992:** Aquisição do primeiro terreno próprio;

**1994:** Efetuado primeiro registro com Razão Social;

**1995:** Contratação do Primeiro Funcionário;

**2001:** Início dos Serviços de Assistência à WEG Motores;

**2004:** Início dos Serviços de Automação;

- 2005:** Abertura de filial em Município de Xanxerê – SC;
- 2007:** Locação predial de outra empresa em Chapecó – SC, denominada filial II;
- 2011:** Compra de terreno e construção de sede própria da empresa filial II de Chapecó;
- 2012:** Término da Sociedade com um dos sócios, resultando na separação das lojas, sendo que a loja de Xanxerê ficou com o mesmo e as empresas de Chapecó com os outros dois sócios;
- 2013:** Compra do terreno e início das obras da Filial de Trindade do Sul – RS;
- 2014:** Finalização das obras filial de Trindade do Sul e início da implementação da ISO 9001:2008;
- 2015:** Término da implementação da ISO 9001:2008;
- 2016:** Diversificação do portfólio de atuação da empresa: Tratamento de resíduos
- 2017:** Início do trabalho com equipamentos de limpeza na área industrial;
- 2018:** Comercialização e instalação de placas solares.

A linha do tempo traz de forma sucinta a gama de atuação da empresa. Nas entrevistas realizadas com os sócios, foi questionado o tamanho do portfólio de atuação, sendo apresentado a seguir no quadro 6:

Quadro 6 – Produtos e Serviços prestados pela empresa

PRODUTOS OFERTADOS	SERVIÇOS OFERTADOS
<b>Geradores, motores e motobombas elétricas.</b>	<b>Instalação elétrica:</b> infraestrutura elétrica em plantas industriais.
<b>Quadros de comando.</b>	<b>Manutenção de geradores elétricos:</b> reparo geral do equipamento (elétrica e mecânica).
<b>Ferramentas elétricas</b> (furadeira, lixadeira, serra mármore. entre outros).	<b>Conserto de ferramentas elétricas.</b>
<b>Placas solares.</b>	<b>Manutenção de lavadoras industriais.</b>
<b>Lavadoras e limpadores de pisos (linha industrial).</b>	<b>Instalação de placas solares.</b>
<b>Sistema tratamento de afluentes (esgoto):</b> sistema inovador que elimina totalmente o uso de produtos químicos.	<b>Elaboração de projetos elétricos:</b> projetos de infraestrutura, quadros de comando, adequações de NR-10 e 12 e/ou projetos personalizados.
	<b>Rebobinagem de motores e motobombas elétricas:</b> Consiste na avaliação, rebobinagem e reparo do equipamento e montagem e testes para auferir o funcionamento.
	<b>Eficiência energética:</b> Consiste na avaliação do consumo de energia do cliente e na elaboração do projeto de adequação, a fim de otimizar o uso da energia, gerando retorno econômico e ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Por mais ampla que seja a gama de produtos e serviços ofertados pela empresa, o maior percentual das vendas está relacionado a manutenção de equipamentos, consequentemente, a maioria das vendas de mercadorias está atrelada à prestação do serviço. De tudo que é ofertado, o grande destaque, desde o início das atividades da empresa, é a manutenção de motores, motobombas e equipamentos elétricos.

Conforme as entrevistas com os diretores e a análise dos relatórios gerenciais obtidos no *software* de gestão, foi possível entender algumas características do negócio. 23% das vendas são à consumidores pessoa física e 77% à consumidores pessoa jurídica, sendo que este percentual se divide nos diversos segmentos econômicos presentes na região (agroindústrias, pequenas e médias indústrias de transformação, construção civil, prestadoras de serviço e médias e grandes propriedades rurais).

Com a análise dos demais dados levantados, especificamente dos meses de junho de 2017 a julho de 2018, possibilitaram analisar que a região do país que tem maior relevância no faturamento é a região sul, apresentando um peso significativo, com 98,84% do faturamento concentrado nos estados dessa localidade, mais especificamente no oeste catarinense, noroeste do Rio Grande do Sul e sudoeste do Paraná. E, dos estados da região sul, Santa Catarina se sobressai devido alguns fatores, tais como: o grande potencial econômico da cidade de Chapecó-SC (aproximadamente 45% do faturamento da empresa são de clientes pertencentes a esse município).

Sobre o processo de tomada de decisão, no curto prazo, praticamente na sua integralidade está individualizada em cada sócio, ou seja, decisões do cotidiano não passam pelo crivo dos dois. Somente investimentos ou despesas de grande impacto na organização, são feitas reuniões pontuais para definir as ações, mas não tem nada documentado. No que tange o diferencial competitivo, na visão dos sócios, deve-se ao atendimento rápido, a infraestrutura de recursos humanos e equipamentos e o estoque a pronta entrega corroborando para a fidelização e satisfação dos clientes. Diante do exposto, segue-se para as próximas etapas do planejamento estratégico, o próximo passo é definir o negócio da empresa.

## 4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Como já apresentado na fundamentação teórica deste planejamento estratégico, o entendimento do conceito do negócio refere-se a expectativa que o cliente tem perante ao atendimento e a resolução do seu problema, ou seja, o consumidor não almeja somente a compra de algo específico (produto ou serviço), mas ele espera que sua necessidade seja

atendida e solucionada.

Para guiar na construção desse conceito Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 53-55) propõem algumas perguntas, cuja as respostas foram obtidas em conversas com os diretores da ElecAlpha, conforme exposto no quadro 7, que auxiliaram na definição do negócio de uma empresa:

Quadro 7 - Definindo o negócio

ETAPAS	QUESTÕES SUGERIDAS	RESPOSTAS
1ª Identificação do negócio	Quem é mesmo seu cliente?	Pessoas e empresas da região sul do Brasil que necessitem de uma solução envolvendo a eletricidade;
	Qual o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço?	Uma solução que finde com o seu problema, de forma ágil e com o melhor preço possível;
	Quem são e quais serão nossos concorrentes?	Empresas e comércios especializados em cada segmento que a ElecAlpha atua;
2ª Checagem da consistência do negócio atual	Com o negócio atual, sua empresa terá sucesso no século XXI?	É uma incógnita, possivelmente se manterá no mercado, mas, com as mudanças atuais e futuras, haverá enormes desafios de adaptação;
3ª Adequação do negócio ao século XXI	Considerando as respostas anteriores, você está apto em projetar o negócio da sua empresa para o século XXI?	A empresa deve oferecer produtos e serviços especializados na área da eletricidade, obtendo reconhecimento pelo seu diferencial no atendimento e na busca pela inovação. Para atender as expectativas dos clientes será necessário buscar a melhoria contínua de todos os processos de trabalho, a partir da promoção de aprendizagem e desenvolvimento constante dos colaboradores.
<b>NEGÓCIO</b>	<b>OFERECER SOLUÇÕES NA ÁREA DA ELETRICIDADE</b>	

Fonte: Adaptados Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)

Com o entendimento da importância da definição do negócio, o próximo passo é a definição da missão, que será abordado no próximo tópico.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A definição da missão é de suma importância, pois trata-se da razão de existir da empresa. A ElecAlpha já possui uma missão e ela está alinhada com o posicionamento da



direção da empresa. No quadro 8 será apresentado a missão da empresa.

Quadro 8 - Definindo a Missão

<b>MISSÃO ATUAL</b>
Prover soluções tecnológicas no ramo da eletricidade a partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços, visando atender às expectativas dos clientes, tendo como objetivo a melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Após ser exposta a missão da ElecAlpha, o próximo passo para elaboração do planejamento estratégico é estabelecer os princípios.

#### 4.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS (VALORES)

Os princípios são elementos que regulam o comportamento organizacional, apontando a direção moral a ser seguida. Ou seja, os princípios norteiam o comportamento institucional servindo de balizador do que é correto e do que é errado, auxiliando no processo decisório e no comprometimento da empresa no alcance da sua missão (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Diante disso, pode-se constatar nas entrevistas e nos documentos internos da organização os princípios adotados pela empresa ao longo dos 28 anos, sendo eles:

- ✓ Ética e honestidade;
- ✓ Inovação e Qualidade;
- ✓ Satisfação dos Clientes;
- ✓ Valorização e respeito às pessoas;
- ✓ Comprometimento Sustentável;
- ✓ Melhoria Contínua.

Após a definição dos princípios, será realizada na sequência a análise do ambiente externo e interno da ElecAlpha. As informações apuradas servirão de base para a tomada de decisão, tornando factível as variáveis que poderão influenciar positivas ou negativas o negócio.

#### 4.5 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiente está relacionada aos fatores existentes no macro e

microambiente. No macro, encontra-se o ambiente demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e ecológico. Já no microambiente, serão apresentados os fatores relacionados a clientes, concorrentes, fornecedores, Recursos Humanos (Mercado de Trabalho), Recursos Financeiros, Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos e agências reguladoras.

A seguir será abordado os componentes do macroambiente e em seguida os do microambiente, que direta ou indiretamente influenciam ou podem influenciar o trabalho da ElecAlpha.

#### 4.5.1 Demográfico

De acordo com o IBGE (2010-2018), a população brasileira estimada em 2018 está na casa dos 208.494.900 milhões de habitantes, um crescimento aproximado de 9,30% em relação ao último senso realizado no ano de 2010. Na tabela 1, é possível visualizar o total da população por região geográfica e demais informações relativas a densidade demográfica, rendimento e índice de desenvolvimento humano (IDH):

Tabela 1 – Aspectos demográficos do Brasil

BRASIL	População Estimada (2018)	% Representatividade por região	Densidade demográfica hab/km <sup>2</sup> [2010]	Rendimento nominal mensal domiciliar per capita [2017]	Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) [2010]
	TOTAL	%	MÉDIA	MÉDIA PONDERADA	MÉDIA
	208.494.900	100,00%	78,87	R\$ 1.241,32	0,721
<b>Região Norte</b>	<b>18.182.253</b>	<b>8,72%</b>	<b>4,43</b>	<b>R\$ 809,57</b>	<b>0,684</b>
<b>Região Nordeste</b>	<b>56.760.780</b>	<b>27,22%</b>	<b>59,64</b>	<b>R\$ 805,50</b>	<b>0,660</b>
<b>Região Sudeste</b>	<b>87.711.946</b>	<b>42,07%</b>	<b>160,28</b>	<b>R\$ 1.519,74</b>	<b>0,754</b>
<b>Região Sul</b>	<b>29.754.036</b>	<b>14,27%</b>	<b>51,88</b>	<b>R\$ 1.563,79</b>	<b>0,756</b>
Paraná	11.348.937	5,44%	52,40	R\$ 1.472,00	0,749
Santa Catarina	7.075.494	3,39%	65,27	R\$ 1.597,00	0,774
Rio Grande do Sul	11.329.605	5,43%	37,96	R\$ 1.635,00	0,746
<b>Região Centro-Oeste</b>	<b>16.085.885</b>	<b>7,72%</b>	<b>118,13</b>	<b>R\$ 1.508,01</b>	<b>0,753</b>

Fonte: IBGE (2010-2018).

Das regiões que compõem o Brasil, no quesito número de habitantes, o sudeste e nordeste têm grande relevância em relação as demais regiões, totalizando 144.472.726 milhões de habitantes, ou seja, 69,29% do total. No entanto, a região sudeste se sobressai ao nordeste nos aspectos de renda e no IDH (IBGE, 2010-2018).

É indubitável a concentração populacional das regiões sudeste e nordeste, mas a região

sul detém um peso significativo sob a empresa participante do projeto, essencialmente por duas razões, geográfica e econômica, assim, a análise esmiuçar de forma mais abrangente essa área. A região sul possui uma população estimada de 29.754.036 milhões, ela é formada pelos seguintes estados: Rio Grande do Sul (11.329.605 milhões - 5,43%), Paraná (11.348.937 - 5,44%) e Santa Catarina (7.075.494 milhões - 3,39%) (IBGE, 2010-2018).

Dentro do estado de Santa Catarina os seis municípios mais populosos, conforme o senso do IBGE (2010-2018), são: Joinville (515.288), Florianópolis (421.240), Blumenau (309.011), São José (209.804), Criciúma (192.308), Chapecó (183.530). Das cidades listadas, Chapecó localiza-se no oeste catarinense, sendo também o local aonde a empresa está estabelecida.

Chapecó está sitiada por 54 municípios que formam a macrorregião oeste, o local ocupa uma área de 11.352,1 Km<sup>2</sup>, com densidade demográfica de 52,99 hab/km<sup>2</sup>. Sua colonização origina-se dos decentes de alemães e italianos oriundos do Rio Grande do Sul. Em 2010 a macrorregião totalizava a marca de 601.504 moradores, o equivalente a 9,63% da população do Estado. Desse total 49,97% são homens e 50,03% são mulheres. A faixa etária da população residente nessa área está distribuída da seguinte maneira 31,2% são jovens, 58,0% adultos e 10,8% idosos (SEBRAE, 2013a)<sup>1</sup>. A seguir, na tabela 2, os dados populacionais segundo gênero, localização e faixa etária podem ser melhor visualizados.

Tabela 2 – População segundo gênero, localização e faixa etária da Macrorregião Oeste/SC

Ano	GÊNERO				Total	LOCALIDADE		FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO		
	Homens	%	Mulheres	%		Urbana %	Rural %	0 a 19 anos %	20 a 59 anos %	> 60 anos %
1980	220.131	50,79%	213.254	49,21%	433.385	35,8%	64,2%	-	-	-
1991	250.825	50,52%	245.643	49,48%	496.468	51,9%	48,1%	-	-	-
2000	272.726	50,22%	270.323	49,78%	543.049	64,4%	35,6%	39,3%	52,8%	7,8%
2010	300.563	49,97%	300.941	50,03%	601.504	73,1%	26,9%	31,2%	58,0%	10,8%

Fonte: Sebrae, 2013a.

Os dados expostos na tabela 2 demonstram algumas tendências como o aumento populacional, a concentração de pessoas nas cidades e do envelhecimento gradativo da população. Tais tendências devem ser consideradas no atual planejamento estratégico e nas futuras atualizações.

Em contrapartida aos 601.504 habitantes de toda região oeste, de acordo com o último censo de 2010 (SEBRAE, 2013a), somente a cidade de Chapecó concentra 183.530 cidadãos

<sup>1</sup> Em virtude de uma análise minuciosa do estado de Santa Catarina, foi usado a base de dados do Sebrae em determinados trechos do trabalho, por esta tratar de forma mais acentuada a região de maior atuação da empresa.

ou 30,5% da população dessa região, consequentemente a densidade demográfica é elevada, chegando a 293,15 hab/km<sup>2</sup> (SEBRAE, 2013b). Porém, a cidade diferencia-se em outros aspectos demográficos, uma vez que, 91,6% da população chapecoense reside em áreas urbanas. Nesse mesmo ano, os homens representavam cerca de 49,4% da população e as mulheres 50,6%. Em relação a faixa etária 31,5% são jovens (0 a 19 anos), 60,1% adulto (20 a 59 anos) e 8,4% idosos (acima de 60 anos).

Por outro lado, vale salientar que a empresa não atua restritivamente com a venda ao consumidor final, conforme as entrevistas realizadas com os diretores da companhia, o universo dos clientes além de amplo também é relevante nos estabelecimentos comerciais e indústrias presentes na região.

Conforme IBGE (2018a), o último censo das empresas existentes no Brasil mostra uma variação negativa de 1,3% no saldo total, passando de 5.114.983 milhões para 5.050.615 milhões. A seguir, na tabela 3, o saldo do último censo demográfico das empresas, conforme as seções da CNAE 2.0.

Tabela 3 – Empresas e outras organizações segundo as seções da CNAE 2.0

Classificação das empresas segundo seções da CNAE 2.0	Empresas e outras organizações Brasil		Empresas e outras organizações SC		Empresas e outras organizações PR		Empresas e outras organizações RS	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>TOTAL</b>	<b>5.050.615</b>	<b>100%</b>	<b>283.740</b>	<b>100%</b>	<b>415.690</b>	<b>100%</b>	<b>427.455</b>	<b>100%</b>
A Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	101.669	2,01%	1.731	0,61%	3.792	0,91%	2.646	0,62%
B Indústrias extrativas	10.315	0,20%	459	0,16%	547	0,13%	1.013	0,24%
C Indústrias de transformação	409.089	8,10%	38.358	13,52%	40.560	9,76%	46.914	10,98%
D Eletricidade e gás	2.374	0,05%	364	0,13%	196	0,05%	170	0,04%
E Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	11.304	0,22%	770	0,27%	1.095	0,26%	901	0,21%
F Construção	240.953	4,77%	16.501	5,82%	22.464	5,40%	22.026	5,15%
G Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	1.938.208	38,38%	98.594	34,75%	164.547	39,58%	159.743	37,37%
H Transporte, armazenagem e correio	228.349	4,52%	17.356	6,12%	25.776	6,20%	25.711	6,01%
I Alojamento e alimentação	311.231	6,16%	18.035	6,36%	23.344	5,62%	22.853	5,35%
J Informação e comunicação	137.819	2,73%	6.029	2,12%	9.517	2,29%	8.893	2,08%
K Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	86.623	1,72%	4.226	1,49%	6.669	1,60%	6.846	1,60%
L Atividades imobiliárias	84.333	1,67%	6.889	2,43%	7.423	1,79%	6.825	1,60%
M Atividades profissionais, científicas e técnicas	285.703	5,66%	14.634	5,16%	22.538	5,42%	23.322	5,46%
N Atividades administrativas e serviços complementares	466.198	9,23%	24.077	8,49%	32.054	7,71%	40.381	9,45%
O Administração pública, defesa e seguridade social	18.210	0,36%	1.151	0,41%	1.267	0,30%	1.567	0,37%
P Educação	172.472	3,41%	7.170	2,53%	12.142	2,92%	12.055	2,82%
Q Saúde humana e serviços sociais	190.214	3,77%	7.781	2,74%	15.891	3,82%	13.082	3,06%
R Artes, cultura, esporte e recreação	67.828	1,34%	4.622	1,63%	5.071	1,22%	7.413	1,73%
S Outras atividades de serviços	287.443	5,69%	14.990	5,28%	20.788	5,00%	25.079	5,87%
U Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	280	0,01%	3	0,00%	9	0,00%	15	0,00%

Fonte: IBGE, 2018a.

Os dados apresentados na tabela 3 demonstram que 22,31% dos estabelecimentos existentes no Brasil estão localizados na região sul, o setor com maior porcentagem é “G”

(comércio, reparação de veículos e automotores e motocicletas). Santa Catarina representa 5,62%, ou em números absolutos, 283.740 mil organizações.

Ao examinar os dados da macrorregião oeste, constata-se o número de 21.095 empresas e a composição dos estabelecimentos se divide da seguinte maneira: 22,8% indústria, 71,1% comércio e serviços e 6,1% agropecuária. Preponderantemente as micro e pequenas empresas são a maioria (98,4%), as firmas de médio porte abrangem 0,9% e as grandes organizações 0,7% (FIESC, 2017).

Somente a cidade de Chapecó – SC concentra 7.595 estabelecimentos, 36% de toda a macrorregião oeste (FIESC, 2017). Desse total, 1,3% dos estabelecimentos estão ligados a agropecuária, 19,1% à indústria, 35,7% ao comércio e 43,8% são do setor de prestação de serviços. E, seguindo a tendência no Brasil, 99,0% são empresas de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2013b).

Num contexto geral, a ElecAlpha tem capacidade para atender uma gama maior de clientes, visto os dados expostos acima, os quais demonstram a quantidade de empresas e de pessoas que podem ser atendidas independente do setor de atuação, pois, a empresa opera em diferentes áreas do mercado.

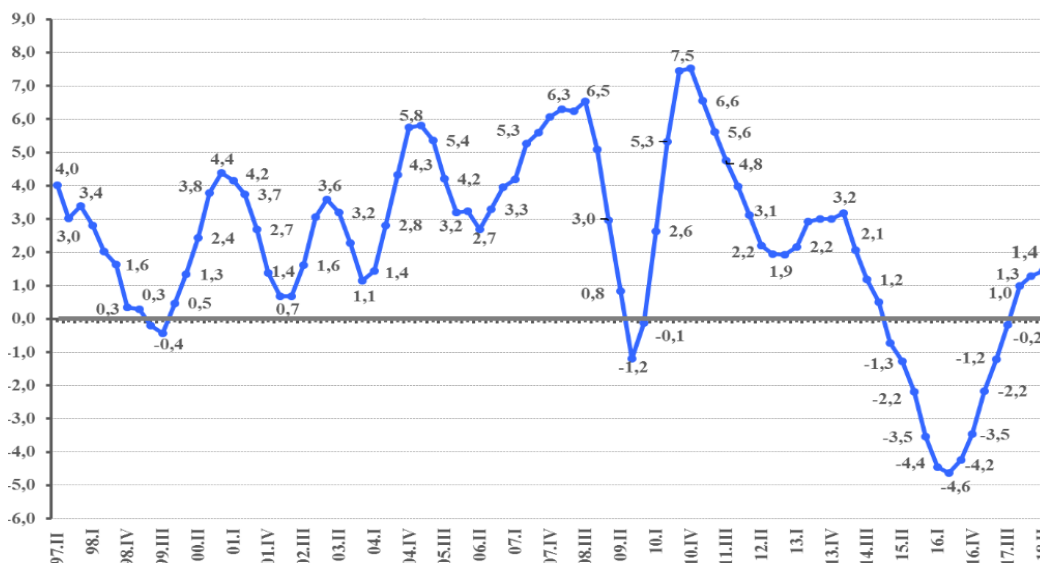
#### **4.5.2 Econômico**

Os números da economia brasileira, conforme os dados históricos da figura 9, demonstram a volatilidade do PIB do país. Ao levar em consideração os últimos dez anos, após a crise econômica mundial ocorrida em 2008, o Brasil teve um relativo sucesso econômico de 2009 a 2014, crescendo uma média de 2,8 % ao ano (BNDES, 2018).

Contudo, as manobras equivocadas adotadas nesse período para estimular a economia e o cenário complicado na política desencadeou uma nova crise na economia brasileira. Em termos anuais, o biênio 2015 – 2016 teve um recuo no PIB de 3,5% ao ano. Somente em 2017 o PIB voltou a crescer, o resultado foi de 1%, quebrando o ciclo de desaceleração de dois anos (ou oito trimestres) (IBGE, 2018b).

Tendo em vista os dados econômicos de crescimento, os diretores da ElecAlpha visualizam para os próximos anos, um aumento na demanda por produtos e serviços que envolvam a eletricidade. Na figura 9 é apresentado, em percentuais, a taxa acumulada do PIB a preços de mercado relativos ao primeiro trimestre de 1996 até o segundo trimestre de 2018.

Figura 9 – PIB a preços de mercado 1º trim 1996 até 2º trim 2018 [taxa (%) acumulada]



Fonte: IBGE, 2018.

Com a retomada econômica iniciada no final de 2017 criou-se enormes expectativas em relação ao ano de 2018, com crescimento estimado de 3,0% ao ano (IPEA, 2018a). Porém, as incertezas na economia brasileira, principalmente relativa a questão fiscal e com o agravante da indefinição eleitoral, sem contar com os demais gargalos que formam o custo Brasil, reduziram a projeção do PIB para 2018 ao patamar de 1,7% ao ano (IPEA, 2018a).

Conforme relatório elaborado pelo BNDES (2018) a perspectiva do crescimento médio do PIB efetivo, no período entre 2019 a 2023, será de 2,9% ao ano. Nesse cenário, o PIB per capita crescerá a uma taxa média de 2,3%, e o desemprego cairá de uma média de 12,7%, em 2017, para uma média de 8,2% em 2023. Mas, a sustentabilidade desse crescimento irá requerer investimentos em infraestrutura, mudanças tecnológicas acentuadas e melhora considerável no capital humano BNDES (2018).

Percebe-se também, com a perspectiva do crescimento da economia no decorrer dos próximos anos e a desvalorização do real frente ao dólar, um aumento geral do preço, ou seja, haverá uma pressão inflacionária na economia brasileira. Uma das probabilidades para atenuar a subida de preços virá do uso da política monetária, por meio da elevação gradual da taxa Selic entre 8,0% e 8,5% até 2021 (IPEA, 2018a).

No entanto, mesmo com a retomada da economia, o nível de desemprego continua elevado, no trimestre (maio-junho-julho) de 2018 o número chegou a 12.868 milhões de pessoas ou 12,3% da força de trabalho. Teve uma redução em comparação ao trimestre (fevereiro-março-abril) de 0,5%, mas o número de pessoas que desistiram de procurar emprego impactou significante na redução do desemprego, uma vez que, as pessoas

contabilizadas fora da força de trabalho alcançou 65.491 milhões (IBGE, 2018c).

O rendimento médio real habitualmente recebido em todos os trabalhos pelas pessoas até janeiro de 2018 alcançou o valor de R\$ 2.169,00. Constatou-se pouca variação do salário médio no decorrer do tempo, para exemplo de comparação em janeiro de 2015 o salário médio foi de R\$ 2.170,00 (IBGE, 2018b). Santa Catarina apresenta rendimentos superior à média nacional, sendo o valor médio estimado em R\$ 2.357,00 (SEBRAE, 2018).

Em relação ao consumo das famílias, desde o início da retomada econômica com a diminuição da taxa Selic e algumas ações do governo como a liberação do fundo morto do FGTS, os dados apontam para a retomada do consumo das famílias, 2018 deve fechar com o crescimento de 2,5% e 2019 2,6%. O crescimento contínuo do consumo das famílias até o seu equilíbrio vai depender do aumento real de renda e a taxa de juros futuras (IPEA, 2018b).

Porém, apesar da recuperação gradual da economia os dados relativos a inadimplência alcançou números preocupantes, tanto para pessoas físicas quanto para jurídicas BNDES (2018). A quantidade de empresas com alguma pendência teve um avanço de 9,38% em julho de 2018, na comparação com o mesmo mês do ano anterior. O Sudeste tem maior participação com 16,44%. Nas demais regiões também houve avanço, porém de menor alcance: no Sul, de 4,82%; no Centro Oeste, de 4,04%; no Nordeste, de 3,69%; e no Norte, por fim, de 2,66%, sempre na comparação anual. A região sul concentra 16,61% do total de empresas negativadas (CNDL/SPC Brasil, 2018a).

Já o número de pessoas físicas negativadas alcançou em agosto de 2018 62,9 milhões, o equivalente a 41,0% da população adulta. Na comparação anual, isto é, no período de agosto de 2017 a agosto de 2018, houve um avanço médio no Brasil de 3,63%. Das regiões, o Sudeste se destaca, apresentando 10,52%. Em seguida, aparece o Norte (3,76%); o Nordeste (3,22%); o Sul (2,67%) e o Centro Oeste (1,87%). A região sul 8,51 milhões de pessoas estão negativadas, aproximadamente 37,5% da população (CNDL/SPC Brasil, 2018b).

No que tange à ElecAlpha, em entrevistas e consultas em documentos internos, esta aproveitou o bom momento da economia brasileira, entre os períodos de 2008 a 2014, aumentando o número de lojas, o faturamento, números de funcionários. Entretanto, a empresa, a partir de 2015, sentiu os efeitos da crise, principalmente no faturamento, o que não foi potencializado em virtude de algumas ações tomadas pela direção, como a restrição na concessão de crédito a clientes duvidosos, a fim de manter o percentual de inadimplência baixo, a contenção de investimentos e, não houve a necessidade de demitir, contudo, também foram feitas poucas admissões.

### 4.5.3 Sociocultural

A trajetória histórica e cultural do estado de Santa Catarina é rica e ampla, há resquícios da presença de pessoas há mais de 8.000 anos, principalmente de caçadores e coletores de origem indígena (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). No decorrer século XVI começa a chegar os europeus no Estado, especificamente os colonizadores portugueses. Contudo, a ocupação efetiva desse território pelos europeus deu-se apenas durante o século XVIII (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).

Também foi no século XVIII que o processo de interiorização teve início. Os tropeiros transitavam entre o atual território uruguaio e a região de Minas Gerais, passando pelo Rio Grande do Sul, planalto catarinense, Paraná e São Paulo, essa região conectava as pessoas, mercados e grandes extensões de terras a serem exploradas pelos europeus (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014). Esse caminho e seus ramais, por exemplo, contribuíram de forma significativa para a constituição do atual território catarinense (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).

Durante o século XIX, começou a colonização do interior do Estado com a chegada dos imigrantes europeus, notadamente alemães, italianos, espanhóis e poloneses. Esses interagiram com as populações originárias do Estado (os Guarani, Kaingang e Xokleng), com os africanos escravizados e portugueses que se instalaram, principalmente, na faixa litorânea de Santa Catarina. No século XX, especialmente no período em torno das duas Guerras Mundiais, o Estado recebeu novas levas de imigrantes. Destacam-se, neste momento, os imigrantes austríacos e japoneses (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).

A formação humana heterogênea e a multiplicidade cultural podem ser vistas em várias partes do Estado e essa pluralidade se reflete na economia catarinense. Pois, as características culturais presentes aqui norteiam os pequenos empreendimentos até às grandes indústrias e essas características diferenciam das outras regiões do país pela diversificação da matriz econômica (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).

Atualmente Santa Catarina continua a receber novos imigrantes. O Estado atrai brasileiros de outros Estados e estrangeiros motivados pela boa qualidade de vida, oportunidade de emprego e renda. Agregando as condições de vida, o Estado possui muitos atrativos como: belas paisagens litorâneas, complexos termominerais, serras, turismo rural e religioso, um atraente calendário de eventos empresariais e festas culturais (FIESC, 2017; SEBRAE, 2014).



#### 4.5.4 Político-Legal

O ambiente político-legal está relacionado com as leis no âmbito federal, estadual, municipal, normas e regulamentações que regem as organizações. A ElecAlpha, em virtude do seu faturamento e por decisão dos proprietários, está enquadrada, no aspecto tributário, como uma empresa do Simples Nacional, conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Por ser considerada uma empresa de pequeno porte, há algumas regras a serem respeitadas, segundo o inciso II do artigo 3º da Lei nº 123/2006, (BRASIL, 2006):

Art. 3º - A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: [...]

II - No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

O intuito do Simples Nacional é minimizar a burocracia, por ser um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, facilitando o pagamento de impostos e auferindo benefícios tributários e competitivos (BRASIL, 2006).

No prospecto das questões municipais que implicam no negócio, anualmente deve-se ter a regularidade certificada em diversos órgãos reguladores, necessitando pagar taxas e documentações para estar em conformidade. Os principais quesitos, que precisam indispensavelmente estar em dia, referem-se ao alvará sanitário, alvará do corpo de bombeiros, alvará ambiental, alvará de localização e o IPTU (O GLOBO, 2015).

No aspecto trabalhista, a ElecAlpha segue a legislação existente, ou seja, a Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943, denominada CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Essa lei estabelece as normas de regulamentação individual ou coletiva de trabalho e, conforme o Art. 2º, “considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço”. Em outras palavras, é de responsabilidade da empresa garantir boas condições de trabalho e, além do salário, pagar os encargos sociais relativos à cada funcionário (BRASIL, 1943).

Associado aos trabalhadores da ElecAlpha existem dois sindicatos o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico (STIMMME) e Sindicato dos Empregados no Comércio de Chapecó (SIDICOM), ambos atuam de forma proativa na busca de melhores condições, principalmente no tocante das convenções coletivas. No que se refere diretamente a empresa, o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Chapecó (SIMEC) atua defendendo os interesses dos associados, articulando acordos e buscando melhorias ao setor.

Em virtude do setor na qual a empresa está inserida e pelos serviços executadas pela mesma, a ElecAlpha e alguns de seus colaboradores estão devidamente registrados no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina (CREA). Além de fiscalizador e punitivo o CREA tem o objetivo de “orientar os profissionais, órgãos públicos, dirigentes de empresas e outros segmentos sociais sobre a legislação que regulamenta o exercício das profissões abrangidas pelo Sistema CONFEA/CREA e os direitos da sociedade” (CREA, 2015, n.p.).

#### 4.5.5 Tecnológico

Atualmente, conforme entrevistas com os proprietários, a empresa possui um software que controla toda a parte de gestão (financeira, compras, estoque, emissão de notas fiscais), e que possibilita a criação de relatórios gerenciais, permitindo assim, o controle de aspectos críticos relacionados a administração do negócio.

No que tange à internet, os aplicativos de comunicação (WhatsApp, Skype, e-mail) são usados constantemente no dia-a-dia, quase que exclusivamente para passar orçamentos e sanar algumas dúvidas de clientes. Na perspectiva de usar a internet como uma ferramenta de publicidade, hoje existe somente o site próprio, porém, alguns produtos/serviços existentes no portfólio não estão sendo divulgados.

Não obstante, a influência tecnológica vai além dos aspectos já existentes na organização, tendências antes futuristas como *big data*, robótica, impressoras 3D, inteligência artificial, deixaram de ser ficção e passaram a ser realidade, sendo rotulada como a quarta revolução industrial. Além disso, o questionamento interno que a maioria das empresas deverão fazer, sem exceção, “não é mais ‘haverá ruptura em minha empresa?’, mas ‘quando ocorrerá a ruptura, quanto irá demorar e como ela afetará a mim e a minha organização?’” (SCHWAB, 2016, p. 19).

Atualmente, não há um entendimento do real impacto dessas mudanças no negócio,

contudo, dentro de um curto período, os diretores da ElecAlpha têm consciência de que será necessário incorporar novas tecnologias no cotidiano da empresa, a fim de melhorar a eficiência na execução das tarefas, bem como, adequar-se a novas demandas dos consumidores/clientes.

#### **4.5.6 Ecológico**

No prisma ecológico refere-se à atuação da empresa na preservação ambiental, tanto nas suas ações voltadas a conservação do meio ambiente quanto nas oportunidades econômicas relativas ao negócio, por exemplo, criando soluções ou alternativas que reduzam o impacto na natureza e, ao mesmo tempo, possibilite um retorno financeiro.

No cotidiano interno da ElecAlpha existe a separação adequada do lixo produzido em seu estabelecimento. Os resíduos são separados conforme a sua destinação, os factíveis à reciclagem e os restos orgânicos são agrupados separadamente com posterior recolhimento da coleta seletiva do município de Chapecó-SC. Por outro lado, os resíduos eletrônicos e sólidos são encaminhados para empresas certificadas que destinam corretamente esse tipo de lixo. Outro fator a se destacar, foi a aquisição de placas solares, possibilitando assim, a autossuficiência energética.

Concluídos os componentes do macroambiente, na sequência será analisado o microambiente, que compreende fatores relacionados aos clientes, concorrentes, fornecedores, recursos humanos (mercado de trabalho), recursos financeiros, recursos físicos, recursos tecnológicos e agências reguladoras.

#### **4.5.7 Clientes**

Atualmente a quantidade de clientes na ElecAlpha além de grande é diversificada, contando atualmente com 2553 clientes ativos, espalhados em 174 cidades, principalmente na região sul, distribuídos nos diferentes segmentos econômicos (agricultura, comércio, construção, civil indústria, serviço). Outra característica de destaque, refere-se ao porte das empresas que a ElecAlpha atende, variando de micro até grandes conglomerados e, também, diretamente ao consumidor final (pessoa física).

Adentrando ainda mais as informações disponíveis, pode-se extrair que 93,9% do faturamento se restringe aos três estados do sul do Brasil, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, correspondendo a 77,1%, 9,98% e 6,81% respectivamente. A cidade de maior relevância no faturamento é Chapecó-SC, responsável por 46%. E, como mencionando na

introdução do estudo, a empresa realiza transações tanto à consumidor final quanto para outras empresas, sendo que pessoas físicas correspondem a 22,62% do volume das vendas e pessoa jurídica 77,38%. É importante ressaltar o peso da indústria no volume de negócios, especificamente a alimentícia e de transformação.

Em relação ao gasto médio dos clientes, em cada transação, com base nos dados relativos ao período entre de junho de 2017 até julho de 2018, atingiu o valor de R\$421,09. A inadimplência média desse período ficou em 0,25%. Em relação as condições de pagamento 49,54% das vendas têm o prazo de recebimento em até 30 dias, 42,17% referem-se as vendas parceladas ou com o prazo de recebimento máximo em até 90 dias, os demais 8,29% originam-se das vendas com cartão/cheques ou acima de 90 dias para recebimento.

Alguns dados extraídos do questionário aplicado aos clientes apresentam informações importantes na formulação de futuras estratégias na área do marketing. Do total dos 57 respondentes, no que tange o aspecto de como conheceram a organização, 47,4% tiveram ciência da ElecAlpha através das fabricantes dos equipamentos em que a empresa é assistente técnico e 31,6% dos clientes conheceram através *marketing* boca-a-boca. A respeito da frequência das compras, 24,6% indicaram que comprem mensalmente e a mesma porcentagem trimestralmente. Em relação ao escopo do produto ofertados os de maior destaque, segundo os relatórios de faturamento e no entendimento dos sócios, são: os motores, as motobombas e as ferramentas elétricas. Já sobre os serviços o conserto dos motores, motobombas e das ferramentas elétricas tem maior destaque.

Também foi possível colher com os questionários mais algumas informações relevantes sobre os pontos fortes e fracos da organização. Atendimento, infraestrutura e qualidade dos produtos e serviços se notabilizaram positivamente, antagonicamente o preço, prazo de entrega, localização e variedade dos produtos devem ser aprimorados.

Alguns comentários que os clientes fizeram nos questionários merecem a exposição para melhoria contínua, sendo eles: “esclarecer melhor para o cliente questões da manutenção dos equipamentos e principalmente, dispor ao cliente as peças trocadas”; “melhorar o atendimento no balcão”; “Ofertar os produtos exclusivos da ElecAlpha com preço para revenda”; “pós-vendas, acompanhamento para verificar a eficiência e eficácia do serviço prestado”.

#### **4.5.8 Concorrentes**

A ElecAlpha tem grande destaque na manutenção de equipamentos elétricos, porém, o

escopo dos produtos e serviços, ao longo dos anos, foi se diversificando e, conseqüentemente, o número de concorrentes ampliou-se. De todos os produtos e serviços expostos no Quadro 6, serão destacados os de maior relevância financeira (impacto positivo no faturamento) e os de importância estratégica (produtos e serviços com grande probabilidade de retorno futuro).

A análise dos respectivos concorrentes foram embasadas nos seguintes produtos/serviços: manutenção de motores e motobombas; quadros de comando; eletroflotação; linha de produtos e serviços Karcher; painéis solares. O quadro 9 apresenta o desempenho da ElecAlpha no ramo de manutenção de motores e motobombas elétricas em comparação aos concorrentes.

Quadro 9 – Concorrentes manutenção de motores e motobombas

	Qualidade	Preço	Ponto Comercial	Atendimento	Divulgação	Credibilidade
<b>ElecAlpha</b>	Acima Média	Igual Média	Acima Média	Acima Média	Igual Média	Acima Média
<b>Loja A</b>	Igual	Igual	Pior	Igual	Pior	Igual
<b>Loja B</b>	Melhor	Pior	Melhor	Melhor	Melhor	Melhor
<b>Loja C</b>	Pior	Pior	Igual	Pior	Pior	Pior
<b>Loja D</b>	Pior	Melhor	Pior	Pior	Pior	Pior
<b>Loja E</b>	Pior	Melhor	Pior	Pior	Pior	Pior

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na análise no ramo de conserto de motores e motobombas, a ElecAlpha tem grande destaque em relação a maioria dos concorrentes. O diferencial deve-se a qualidade do serviço, o ponto comercial, atendimento e a credibilidade, além de ser a única empresa que disponibiliza equipamentos para empréstimo. As oportunidades de melhorias ficam concentradas na falta de publicidade.

Em relação aos concorrentes, a empresa B, no contexto geral, tem muitas características positivas que a diferenciam do mercado, assim, consegue agregar valor ao seu serviço. No entanto, este valor mais elevado cria uma brecha, permitindo a competição. O quadro 10 apresenta a conceituação da ElecAlpha comparada aos concorrentes no que se refere ao serviço de montagem de quadros de comando.

Quadro 10 – Concorrentes montagem quadros de comando

	Qualidade	Preço	Ponto Comercial	Atendimento	Divulgação	Credibilidade
<b>ElecAlpha</b>	Igual Média	Abaixo Média	Acima Média	Abaixo Média	Abaixo Média	Igual Média
<b>Loja A</b>	Melhor	Pior	Melhor	Melhor	Melhor	Melhor
<b>Loja B</b>	Igual	Melhor	Pior	Igual	Pior	Igual
<b>Loja C</b>	Igual	Melhor	Pior	Melhor	Igual	Melhor
<b>Loja D</b>	Igual	Pior	Igual	Pior	Pior	Igual
<b>Loja E</b>	Igual	Melhor	Melhor	Melhor	Melhor	Melhor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No que tange ao produto quadro de comando, na maioria dos pontos analisados os concorrentes estão melhores avaliados. As questões que impactam nos resultados desse segmento são o preço, ligeiramente mais caro que a maioria, o atendimento, especificamente pela baixa quantidade de vendedores. Apesar do ponto comercial ser bom, a empresa precisa melhorar a infraestrutura interna e na publicidade. A seguir, no quadro 11, tem-se a comparação da ElecAlpha perante os concorrentes quanto ao produto Eletroflotação.

Quadro 11 – Concorrentes Eletroflotação

	Qualidade	Preço	Ponto Comercial	Atendimento	Divulgação	Credibilidade
<b>Sua loja</b>	Acima Média	Abaixo Média	Igual Média	Igual Média	Igual Média	Acima Média
<b>Loja A</b>	Pior	Melhor	Igual	Igual	Igual	Pior

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Antes de falar da análise será explicado o produto: a eletroflotação, resumidamente, consiste em um equipamento capaz de tratar efluentes através da eletricidade, eliminando quase que na totalidade o uso de produtos químicos, consequentemente, o custo mensal é inferior ao modelo tradicional. É um produto relativamente novo no mercado, mas, apesar de novo, tem um grande potencial de retorno. Estimativas apontam que 9,1 mil toneladas de esgoto são geradas por dia, 45% da população não possui tratamento de esgotos e 55% não possui esgotamento sanitário adequado, sem mencionar a demanda das entidades privadas (ANA, 2017).

Os principais diferenciais são a qualidade do produto, devidamente comprovado pelo

ministério público de São Miguel do Oeste e a credibilidade, pois o sistema funciona 100% com eletricidade, já o concorrente utiliza um sistema com filtros e produtos químicos. Porém, tem-se a necessidade de melhorar o ponto comercial, a equipe de vendas e, principalmente, a divulgação do produto.

O quadro 12 demonstra o desempenho da ElecAlpha em comparação aos concorrentes quanto aos painéis solares.

Quadro 12 – Concorrentes Painéis Solares

	Qualidade	Preço	Ponto Comercial	Atendimento	Divulgação	Credibilidade
Sua loja	Igual Média	Acima Média	Abaixo Média	Abaixo Média	Abaixo Média	Igual Média
Loja A	Igual	Pior	Melhor	Melhor	Melhor	Igual
Loja B	Igual	Pior	Pior	Igual	Melhor	Igual
Loja C	Igual	Melhor	Melhor	Melhor	Igual	Igual

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O segmento de placas solares, no geral, tem grande destaque em virtude do apelo comercial por produtos sustentáveis, ao mesmo tempo que preserva o meio ambiente traz retorno financeiro. No contexto geral, esse ramo da empresa enfrenta algumas dificuldades em praticamente todas as variáveis avaliadas, apesar do preço estar abaixo da média dos demais concorrentes, a empresa C tem mais flexibilidade para ajustes nos preços e a empresa A possui muita força do mercado.

Apesar de participar de feiras e eventos, a divulgação, juntamente com o atendimento e o ponto comercial, necessitam de ajustes e mais investimento para conseguir ampliar a participação no mercado de placas solares na região. O quadro 13 revela como a ElecAlpha se encontra comparada aos concorrentes no que se refere à manutenção e revenda de produtos da linha Kärcher.

Quadro 13 – Concorrentes manutenção e revenda linha Kärcher

	Qualidade	Preço	Ponto Comercial	Atendimento	Divulgação	Credibilidade
Sua loja	Igual Média	Abaixo Média	Abaixo Média	Abaixo Média	Abaixo Média	Igual Média
Loja A	Igual	Melhor	Melhor	Melhor	Melhor	Melhor
Loja B	Igual	Melhor	Pior	Melhor	Melhor	Melhor
Loja C	Igual	Igual	Pior	Igual	Melhor	Igual
Loja D	Igual	Igual	Melhor	Pior	Melhor	Pior
Loja E	Igual	Melhor	Melhor	Melhor	Igual	Igual

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A manutenção e revenda da linha Kärcher é um nicho de mercado novo no grupo ElecAlpha, a linha industrial dessa marca tem grande potencial de retorno, contudo, hoje os concorrentes estão melhores credenciados perante aos consumidores. No quesito preço, especificamente nas máquinas novas, o valor dos adversários está mais barato, porém, peças e serviços a ElecAlpha consegue competir. Como explanado nos demais produtos e serviços presente na avaliação, os quesitos atendimento, ponto comercial e divulgação são destaques negativos nesse segmento.

Num contexto geral, apresentam-se como os grandes gargalos da empresa: o preço; o atendimento (quantidade e qualidade); o ponto comercial (vitrine e apresentação); divulgação da empresa (publicidade). Inevitavelmente, a reversão desses fatos se dará com planejamento e investimento.

#### 4.5.9 Fornecedores

De acordo com os relatórios internos no período de junho de 2017 a julho de 2018 a empresa efetuou compras com 377 fornecedores, porém, as compras tinham finalidades distintas, podendo ser material para comercialização, uso e consumo, industrialização, terceirização e mão de obra. No quadro 14, tem a relação dos principais fornecedores.



Quadro 14 – Principais fornecedores

EMPRESAS	PRINCIPAIS ITENS FORNECIDOS	LOCALIZAÇÃO
Robert Bosch Limitada	Ferramentas elétricas; peças e acessórios para assistência e revenda	Campina Grande do Sul - PR
Franklin Electric Ind. De Motobombas S/A	Motobombas; peças e acessórios para assistência e revenda	Joinville - SC
Weg Equipamentos Elétricos S/A	Motores; peças e acessórios para assistência e revenda	Jaraguá - SC
Karcher Industria E Comercio Ltda.	Lavadoras; peças e acessórios para assistência e revenda	Vinhedo - SP
Weg Drives & Controls - Automação Ltda	Drives e Controls (Chave, contator, inversor, entre outros)	Jaraguá - SC
Illumisol Energia Solar Eirelli – Epp	Projeto e placas solares	Cascavel - PR
Branco Motores Ltda	Geradores a combustão	Araucária - PR
Casa Dos Rolamentos Ltda	Rolamentos, retentores e selos	Chapecó - SC
Eletrocal Ind E Com Mat Eletricos Ltda	Eletrocalhas e perfilados	Caçador - SC
Makita Do Brasil Ferramentas Eletricas Ltda	Ferramentas elétricas; peças e acessórios para assistência e revenda	Curitiba - PR
Siemens Ltda.	Chave, contator, inversor, entre outros	Cabreúva - SP
Comercial Eletrica Sao Pedro Ltda	Materiais elétricos diversos	Chapecó - SC
Inobram Assessoria E Servicos Em Automacao Eletronica Ltda	Controladores e sondas	Pato Branco - PR
Claw Comercial Imp. E Exp. Ltda	Motobombas de pequeno porte	Chapecó - SC
Maciel Distribuidora De Peças Ltda	Produtos usados no processo de rebobinagem dos motores e motobombas	Chapecó - SC
Rezzadori & Cia Ltda	EPI's e materiais usados no processo produtivo	Chapecó - SC

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

As necessidades de compras da empresa são levantadas a partir do planejamento de produção, pelo histórico de vendas, pela compra do lote econômico, pela necessidade de novos materiais (novos projetos), pela manutenção, solicitadas pelas diversas equipes, principalmente o almoxarifado. Essas necessidades são repassadas verbalmente ou por outro meio (e-mail, whatsapp) ao almoxarife (ou diretamente ao comprador) que gera solicitações de compras via software ficando disponível ao comprador para cotação e aquisição.

Em virtude da ElecAlpha trabalhar com marcas exclusivas e com muito poder de mercado, o prazo médio para pagamento varia entre 7 e 21 dias. Quando há a necessidade de

comprar em grandes quantidades e houver a flexibilidade de negociação, os pagamentos são à vista. A estratégia adotada não causa desconforto na questão financeira, pois o saldo de caixa permite tais ações.

#### **4.5.10 Agências Reguladoras**

A ElecAlpha deve se adequar às normas estabelecidas pelos grupos reguladores que fiscalizam as empresas do ramo, tais como: CREA-SC e as demais entidade e órgão reguladores descrito no tópico 4.5.4.

#### **4.5.11 Definição do Ambiente Interno**

Na análise interna foram prospectados todos os pontos fortes e fracos da organização. Isto é, será analisada a empresa como um todo, observando aspectos relacionados aos recursos humanos; recursos financeiros; recursos físicos; recursos tecnológicos, buscando sempre enaltecer tanto os pontos positivos quanto os negativos, objetivando tornar a análise uma importante fonte de informação.

Atualmente a ElecAlpha possui três lojas, duas em Chapecó-SC e uma no município de Trindade do Sul – SC, todas pertencentes a empresa. As lojas estão situadas em locais de grande tráfego de automóveis e de pessoas e possuem área própria para estacionamento. O espaço interno é grande e para melhor atender os clientes a organização possui uma frota de veículos.

Contudo, há muitos pontos desfavoráveis nos empreendimentos, externamente não há um padrão de fachada, internamente o leiaute precisa ser reformado desde o setor produtivo, otimizando o espaço para melhorar a movimentação dos produtos e das pessoas, até o setor de vendas, melhorando as vitrines, distribuindo harmonicamente os produtos e criando uma área para atendimento personalizado.

Agregando aos pontos negativos do visual, a divulgação da empresa é deficitária, as ações de marketing podem ser resumidas em participações de feiras de negócio, o site e incursões dos vendedores aos potenciais clientes. Há várias soluções, o caminho mais convencional seria a mídia tradicional (rádio e TV), também pode ser usada plataformas on-line, especificamente as redes sociais e, por fim, potencializar os vendedores externo criando um relacionamento mais pessoal com os clientes.

No que tange o desempenho dos colaboradores, nos diferentes setores (administrativo,

almoxarifado, compras, vendas, produção, projetos, assistência técnica), a direção entende que o trabalho está sendo realizado de forma satisfatória pelos seus colaboradores, atendendo as demandas internas, entendimento também visualizado no resultado do questionário. Porém, apesar da empresa possuir os setores estabelecidos, percebe-se que as funções e as atividades dos colaboradores precisam ser mais nítidas, delimitando as obrigações e responsabilidades individuais. Um dos diretores apontou a necessidade de contratar pessoas mais qualificadas.

Diante disso, foi constatado alguns pontos de melhoria, como a criação de um procedimento claro para o recrutamento e seleção, a introdução de um plano de treinamentos para o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores e introdução de um plano de cargos e salários. Essas ações, se bem executadas, podem beneficiar amplamente a empresa, pois, um bom ambiente interno propicia um diferencial competitivo, além de facilitar o alcance dos objetivos pretendidos.

Tecnologicamente a organização possui ferramentas de uso cotidiano, nos diversos setores. O software de gestão está presente em todas as áreas, permitindo assim, o controle e gerenciamento necessários para desempenhar as atividades da ElecAlpha. Existe também um software específico do setor de projetos. A empresa possui equipamentos de aferição que desempenham papel fundamental nos diversos serviços oferecidos, entre eles podemos destacar: terrômetro digital, megômetro digital, analisador de vibração e analisador de energia.

Um dos segredos da longevidade da empresa é a saúde financeira, ao longo dos anos a estratégia pauta-se em poupar e reinvestir os lucros no empreendimento. O passivo com terceiros pode se resumir aos fornecedores, apesar de ser de curto prazo, ela não compromete o fluxo de caixa. Outro fator positivo é o percentual da inadimplência, abaixo de 1% do faturamento.

Mas, existe margem à melhorar, especificamente com os fornecedores que, devido ao poder de mercado associado a inflexibilidade da empresa que não pode trocar de fornecedores, determinam os prazos mais curtos de pagamentos, a média varia de 14 a 21 dias.

Após a definição do ambiente organizacional foi desenvolvida na sequência a Matriz SWOT, identificando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa.

#### 4.6 ANÁLISE SWOT

Por meio da análise dos dados coletados anteriormente e discutidos juntamente com os

proprietários da empresa, será realizada a análise *SWOT*, convém ressaltar, para a elaboração da matriz *SWOT* será necessário seguir quatro etapas. A primeira etapa da análise consiste no levantamento dos fatores relevantes do ambiente, identificados através das entrevistas, dados secundários e observações e, classificá-los em pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conforme se verifica no quadro 15 abaixo:

Quadro 15 – Classificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades

<b>FATORES AMBIENTAIS INTERNOS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Solidez financeira	Alto custo operacional
Pontos comerciais próprios e bem localizados	Dificuldade de recrutar pessoas interessadas no setor de manutenção de equipamentos
Empréstimo de Equipamentos	Layout da loja (fachada e apresentação dos produtos e serviços)
Cientes fidelizados	Pouca utilização das ferramentas de marketing
Equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos	Baixa especialização dos colaboradores, em alguns setores
Baixo grau de dependência de clientes sobre o faturamento	Fluxo de trabalho pouco otimizado
Boa qualidade dos produtos ofertados	Pouca integração entre as lideranças para tomada de decisão
-	Melhorar a organização interna das empresas
-	Falta do controle permanente da qualidade nos serviços executados
-	Poucos colaboradores para atender todo o portfólio do negócio
-	Ambiente interno desmotivacional
-	Preço mais alto que a concorrência
<b>FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Novas tecnologias de energia limpa e eficiência energética	Incertezas políticas
Parcerias comerciais	Retomada lenta da economia
Soluções mais baratas no tratamento da água	Volatilidade do dólar, impactando na matéria-prima
Melhorar a integração com os clientes através das redes sociais	Excesso de burocracia
Manutenção de equipamentos de grande porte	A concorrência tem melhor preço
Manutenção de motores e baterias para veículos elétricos	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Após classificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, foi necessário categorizá-los, embora o processo de classificação seja subjetivo, a categorização ou pontuação tornará a análise mais quantitativa. Assim, os fatores analisados e considerados como muito importantes receberam pontuação 4, os importantes ficaram com 2 pontos e os pouco importantes receberam 1 ponto, de acordo com o Quadro 16.

Quadro 16 – Categorização dos fatores

PONTOS FORTES		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
1	Solidez financeira	4
2	Pontos comerciais próprios e bem localizados	1
3	Empréstimo de Equipamentos	2
4	Cientes fidelizados	4
5	Equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos	4
6	Baixo grau de dependência de clientes sobre o faturamento	4
7	Boa qualidade dos produtos ofertados	4
PONTOS FRACOS		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
8	Alto custo operacional	4
9	Dificuldade de recrutar pessoas interessadas no setor de manutenção de equipamentos	2
10	Layout da loja (fachada e apresentação dos produtos e serviços)	2
11	Pouca utilização das ferramentas de marketing	4
12	Baixa especialização dos colaboradores, em alguns setores	2
13	Fluxo de trabalho pouco otimizado	1
14	Pouca integração entre as lideranças para tomada de decisão	4
15	Melhorar a organização interna das empresas	2
16	Falta do controle permanente da qualidade nos serviços executados	4
17	Poucos colaboradores para atender todo o portfólio do negócio	4
18	Ambiente interno desmotivacional	2
19	Preço mais alto que a concorrência	2
OPORTUNIDADE		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
20	Novas tecnologias de energia limpa e eficiência energética	2
21	Parcerias comerciais	2
22	Soluções mais baratas no tratamento da água	4
23	Melhorar a integração com os clientes através das redes sociais	2
24	Manutenção de equipamentos de grande porte	4
25	Manutenção de motores e baterias para veículos elétricos	4
AMEAÇAS		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
26	Incertezas políticas	4
27	Retomada lenta da economia	2
28	Volatilidade do dólar, impactando na matéria-prima	2
29	Excesso de burocracia	2
30	A concorrência tem melhor preço	4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Finalizada essa etapa de categorização, a etapa subsequente consiste na ponderação dos dados, ou seja, cada fator pontuado foi cruzado com os demais fatores e suas respectivas

pontuações, conforme demonstrado no tabela 4.

Tabela 4 - Ponderação dos fatores ambientais

AMEAÇAS	FRAQUEZAS														SUBTOTAL	FORÇAS							SUBTOTAL
		ITEM	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		1	2	3	4	5	6	7	
	ITEM	IMPORTÂNCIA	4	2	2	4	2	1	4	2	4	4	2	2	4	1	2	4	4	4	4		
	26	2	6	4	4	6	4	3	6	4	6	6	4	4	57	6	3	4	6	6	6	37	
	27	2	6	4	4	6	4	3	6	4	6	6	4	4	57	6	3	4	6	6	6	37	
	28	2	6	4	4	6	4	3	6	4	6	6	4	4	57	6	3	4	6	6	6	37	
	29	4	8	6	6	8	6	5	8	6	8	8	6	6	81	8	5	6	8	8	8	51	
	30	4	8	6	6	8	6	5	8	6	8	8	6	6	81	8	5	6	8	8	8	51	
SUBTOTAL			34	24	24	34	24	19	34	24	34	34	24	24	333	34	19	24	34	34	34	213	
OPORTUNIDADE	20	2	6	4	4	6	4	3	6	4	6	6	4	4	57	6	3	4	6	6	6	37	
	21	2	6	4	4	6	4	3	6	4	6	6	4	4	57	6	3	4	6	6	6	37	
	22	4	8	6	6	8	6	5	8	6	8	8	6	6	81	8	5	6	8	8	8	51	
	23	2	6	4	4	6	4	3	6	4	6	6	4	4	57	6	3	4	6	6	6	37	
	24	4	8	6	6	8	6	5	8	6	8	8	6	6	81	8	5	6	8	8	8	51	
	25	4	8	6	6	8	6	5	8	6	8	8	6	6	81	8	5	6	8	8	8	51	
SUBTOTAL			42	30	30	42	30	24	42	30	42	42	30	30	414	42	24	30	42	42	42	264	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Observa-se que o quadrante de maior relevância é o cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades que resultaram em um total de 414 pontos, evidenciando dessa forma, a adoção de estratégias de Crescimento neste Planejamento Estratégico.

Vale destacar, nos pontos fortes os itens 1, 4, 5, 6, 7, já os pontos fracos os itens de maior relevância são 8,11,14,16,17. Sobre as oportunidades, se sobressai os itens 22, 24, 25 e as ameaças que requerem maior atenção são os itens 26 e 30.

Antes de finalizar a última etapa da análise *SWOT* e definir a postura e os objetivos estratégicos, será feito o cruzamento dos fatores que apresentam maior ponderação, a fim de aperfeiçoar os pontos positivos e minimizar os negativos, resultantes do encontro das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. Este cruzamento pode ser visualizado no Quadro 18.

Quadro 17 – Oportunidades e pontos fortes com maior pontuação.

Oportunidades X Pontos Fortes	
22 - Soluções mais baratas no tratamento da água	1 - Solidez financeira
24 - Manutenção de equipamentos de grande porte	4 - Clientes fidelizados
25 - Manutenção de motores e baterias para veículos elétricos	5 - Equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos
	6 - Baixo grau de dependência
	7 - Boa qualidade dos produtos ofertados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

As oportunidades enumeradas após a construção da matriz *SWOT*, permitem visualizar melhor as tendências que podem impactar significativamente na ElecAlpha no médio e longo prazo. Porém, o resultado do cruzamento das oportunidades identificadas no mercado e os pontos fortes de maior relevância na empresa, mostraram que será necessário melhorar internamente a organização, a fim de, viabilizar a captação de novos clientes e de incorporar novos produtos e serviços no escopo da empresa.

Contudo, os pontos fortes elencados trazem perspectivas positivas que facilitaram o processo de mudança do atual cenário da empresa, podendo destacar os seguintes: solidez financeira, clientes fidelizados, equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos, baixo grau de dependência, boa qualidade dos produtos ofertados.

O quadro 19 apresenta as oportunidades e os pontos fracos que obtiveram a maior pontuação na matriz *SWOT*.

Quadro 18 – Oportunidades e pontos fracos com maior pontuação.

Oportunidades X Pontos Fracos	
22 - Soluções mais baratas no tratamento da água	8 - Custo operacional
24 - Manutenção de equipamentos de grande porte	11 - Pouca utilização das ferramentas de marketing
25 - Manutenção de motores e baterias para veículos elétricos	14 - Pouca integração entre as lideranças para tomada de decisão
	16 - Controle de qualidade nos serviços executados
	17 - poucos colaboradores para atender todo o portfólio do negócio

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Os pontos fracos destacados no quadro 19 podem atuar de forma negativa, impossibilitando o aproveitamento das oportunidades vislumbradas pela organização. Logo, para que a empresa possa aproveitar as oportunidades do mercado deve-se: identificar os custos de cada unidade de negócio e ver qual está tendo lucro; integrar as lideranças para toda e qualquer tomada de decisão; melhorar o controle da qualidade, identificar o nicho de mercado de cada seguimento e aplicar assertivamente estratégias de marketing e; planejar as contratações e treinar as pessoas de forma contínua.

A seguir, no quadro 20 é possível verificar as ameaças e os pontos fortes que obtiveram a maior pontuação na matriz *SWOT*.

Quadro 19 – Ameaças e pontos fortes com maior pontuação.

<b>Ameaças X Pontos Fortes</b>	
26 - Incertezas políticas 30 - A concorrência tem melhor preço	1 - Solidez financeira 4 - Clientes fidelizados 5 - Equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos 6 - Baixo grau de dependência 7 - Boa qualidade dos produtos ofertados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No que incorre ao cruzamento das ameaças com os pontos fortes, observa-se, no tocante das ameaças as incertezas políticas e a atuação dos concorrentes em relação aos preços praticados. Entretanto, a empresa apresenta pontos fortes que podem amenizar a ameaça de mercado sendo eles: solidez financeira, clientes fidelizados, equipamentos para análise e execução de serviços mais complexos, baixo grau de dependência e boa qualidade dos produtos ofertados.

O quadro 21 expõe as ameaças e os pontos fracos que obtiveram a maior pontuação na matriz *SWOT*.

Quadro 20 – Ameaças e pontos fracos com maior pontuação

<b>Ameaças X Pontos Fracos</b>	
26 - Incertezas políticas 30 - A concorrência tem melhor preço	8 - Custo operacional 11 - Pouca utilização das ferramentas de marketing 14 - Pouca integração entre as lideranças para tomada de decisão 16 - Controle de qualidade nos serviços executados 17 - poucos colaboradores para atender todo o portfólio do negócio

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Como principais fatores do quadrante de sobrevivência, foram quantificados as incertezas políticas e o melhor preço da concorrência. Perante os pontos fracos, existe a necessidade de identificar os custos de cada unidade de negócio e ver qual está tendo lucro; integrar as lideranças para toda e qualquer tomada de decisão; melhorar o controle da qualidade, identificar o nicho de mercado de cada seguimento e aplicar assertivamente estratégias de marketing.

Para que as ameaças não afetem a continuidade do negócio será imprescindível blindar organização, em outras palavras, revolver as questões interna, consequentemente,



minimizando ou atenuando influências externas não identificadas. Algumas medidas passíveis de serem adotadas: planilhas de controle de custo; reuniões semanais para tomada de decisão; analisar qual ferramenta de publicidade pode alcançar de forma assertiva o cliente alvo; contratação novas pessoas e treinamento contínuo para os novos e mais experientes funcionários.

Desse modo, a partir da análise do cruzamento das oportunidades com os pontos fortes e fracos, bem como das ameaças com os pontos fortes e fracos, pode-se chegar aos objetivos que serão propostos, mas antes de defini-los, será apresentada a definição da visão para a empresa.

#### 4.7 DEFINIÇÃO DA VISÃO

A constituição da visão, pelos gestores da organização, tem como finalidade explicitar o que eles visualizam para ela no futuro, funcionando quase como uma ferramenta de navegação, apontando não só a direção a ser seguida pela empresa, mas as suas expectativas e sonhos pretendidos com o negócio (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; PEREIRA, 2010).

Assim, a definição da visão deste planejamento estratégico foi definida por meio das aspirações e interesses dos sócios proprietários. Quando questionados sobre como desejam a empresa daqui a cinco anos, as respostas foram “estabilizar o quadro de funcionários, sendo mais eficiente e produtivo para melhorar os resultados da empresa e começar o plano de sucessão” e “sucesso em pelo menos dois projetos, para que possamos modificar o portfólio do negócio e, assim, agregar valor na empresa”

Além do mais, a empresa sempre almejou ter o reconhecimento do mercado, não somente no conserto e manutenção de equipamentos elétricos, mas de toda a gama de produtos e serviços ofertados. Deste modo, a visão definida para a ElecAlpha é: **“Seremos reconhecidos pelo mercado como uma empresa destaque na área da energia elétrica, apresentando soluções com produtos e serviços inovadores, sendo admirada por proporcionar uma cultura organizacional sustentável, concretizando os processos de trabalho com eficácia e qualidade”.**

#### 4.8 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO

Após finalizar a matriz *SWOT* e a definir a visão da ElecAlpha, o próximo passo será

determinar os objetivos da organização. Vale ressaltar, que os objetivos servem para posicionar a organização, orientando suas ações, influenciando no ritmo dos negócios ao incorporar a racionalidade nas tomadas de decisões.

Partindo do princípio de que a empresa busca ser referência local no setor de serviços e soluções que envolvam a eletricidade e quer aumentar sua participação de mercado, foi definido o seguinte objetivo para a ElecAlpha: **“Aproveitar o crescimento latente da demanda por produtos e serviços que envolvam a eletricidade, para em cinco anos (2019 a 2023), ampliar a quantidade de clientes e, mais especificamente, obter um retorno médio sobre o Patrimônio Líquido (ROE) em no mínimo 15% a.a”.**

#### 4.9 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Foram definidas as seguintes estratégias de ação para o alcance do objetivo proposto para a empresa, conforme demonstrado no quadro 22.

Quadro 21 – Definição de estratégias

<b>DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A ELECALPHA</b>	
1 - Melhorar a comunicação entre os diretores, eliminando a tomada de decisão unilateral;	
2 - Criar uma cultura interna baseada no 5s e reativar a ISO:9001, assegurando assim a organização e qualidade;	
3 - Incluir controles internos dos custos, gerando informações para a tomada de decisão;	
4 - Desenvolver planos de negócios para as oportunidades presentes no mercado, a fim de auferir a viabilidade dessas oportunidades;	
5 - Investir no marketing, criando estratégias que atendam os <b>8Ps do marketing: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Processos, Perfil e Produtividade/qualidade;</b>	
6 - Tratar o setor de recursos humanos de forma estratégica, criando os seguintes processos DE: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e de Monitorar as pessoas.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.10 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Para auxiliar os gestores no atingimento do objetivo proposto a ElecAlpha, as estratégias traçadas foram esquematizadas em planos de ação, conforme demonstrado a seguir do quadro 23 ao quadro 28.

Quadro 22 - Plano de ação para a estratégia 1

ESTRATÉGIA 1 - Melhorar a comunicação entre os diretores, eliminando a tomada de decisão unilateral;											
O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)		COMO (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)		ANDAMENTO	CUSTO REAL	AÇÃO ALCANÇADA ?
				INÍCIO	FIM		TEMPO	DINHEIRO			
Melhorar a comunicação interna entre a direção	A tomada de decisão individual desagrega a empresa, gerando forças de oposição, além de desarticular as equipes de trabalho.	Alta direção	ElecAlpha	jan-19	não há	Criando um cronograma de reuniões semanais. Nessas reuniões serão discutidas as questões estratégicas adotadas e os resultados alcançados	2 horas semanais	sem custo			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 23 - Planos de ação para a estratégia 2

ESTRATÉGIA 2 - Criar uma cultura interna baseada no 5s e reativar a ISO:9001, assegurando assim a organização e qualidade;											
O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)		COMO (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)		ANDAMENTO	CUSTO REAL	AÇÃO ALCANÇADA
				INÍCIO	FIM		TEMPO	DINHEIRO			
Criar uma cultura interna baseada no 5s	Esta metodologia, se bem implantada, propiciará a melhora do ambiente organizacional, aumentando a eficiência e o aspecto motivacional	Alta direção	ElecAlpha	jan-19	jun-19	Formando um comitê que ficará responsável em entender a metodologia e posteriormente aplicá-las em todas as áreas da empresa	6 meses	R\$ 1.500,00			
Reativar a ISO:9001-2015	Procedimento necessário para certificar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa	Alta direção	ElecAlpha	jun-19	dez-19	Entrando em contato com o SEBRAE ou com alguma certificadora credenciada para realizar os cursos da norma ISO:9001-2015. Após o treinamento preparar a empresa para a auditoria externa	6 meses	entre R\$5.000,00 e R\$8.000,00			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 24 - Plano de ação para a estratégia 3

ESTRATÉGIA 3 - Incluir controles internos dos custos, gerando informações para a tomada de decisão;											
O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)		COMO (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)		ANDAMENTO	CUSTO REAL	AÇÃO ALCANÇANDA
				INÍCIO	FIM		TEMPO	DINHEIRO			
Controlar os custos	Esse controle permitirá avaliar o atual contexto do custo da empresa e será extremamente importante nas políticas de preços.	Analista Financeiro	ElecAlpha	nov/18	jul/19	Através da contratação de uma consultoria especializada	9 meses	R\$ 10.000,00			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 25 - Plano de ação para a estratégia 4

ESTRATÉGIA 4 - Desenvolver planos de negócios para as oportunidades presentes no mercado, a fim de auferir a viabilidade dessas oportunidades;											
O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)		COMO (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)		ANDAMENTO	CUSTO REAL	AÇÃO ALCANÇANDA
				INÍCIO	FIM		TEMPO	DINHEIRO			
Desenvolver planos de negócios para as novas oportunidades	Trazer algo palpável para a avaliação e minimizando a tomada de decisão somente pelo instinto	Analista administrativo	ElecAlpha	jul-19	indeterminado	O levantamento das oportunidades acontecerá através das reuniões, observações dos diretores, levantamento anual na reavaliação do planejamento estratégico. Com essas informações serão construídos planos de negócios individuais, a fim de avaliar a viabilidade	2 meses para cada oportunidade levantada	entre R\$500,00 e R\$1000,00 cada plano			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 26 - Plano de ação para a estratégia 5

ESTRATÉGIA 5 - Investir no marketing, criando estratégias que atendam os 8Ps do marketing: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Processos, Perfil e Produtividade/qualidade											
O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)		COMO (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)		ANDAMENTO	CUSTO REAL	AÇÃO ALCANÇADA
				INÍCIO	FIM		TEMPO	DINHEIRO			
Criar estratégias que atendam os 8 Ps do marketing	O mix de marketing é parte do sistema norteador de uma companhia, ele ajuda a definir, não apenas como vender mais, mas, também como promover a marca; como o cliente chega até a empresa; percepção do preço em relação a marca e; se os produtos ou serviços atendem ao anseio do mercado	Analista administrativo	ElecAlpha	mar/19	out/19	Será escolhido uma metodologia para a elaboração do plano de marketing. Após a definição, será construído um plano o qual abrangerá as ações necessárias para potencializar o crescimento da empresa	8 meses	R\$ 2.000,00			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 27 - Planos de ação para a estratégia 6

ESTRATÉGIA 6 - Tratar o setor de recursos humanos de forma estratégica, criando os seguintes processos DE: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver e de Monitorar as pessoas.											
O QUÊ? (WHAT)	POR QUÊ? (WHY)	QUEM? (WHO)	ONDE? (WHERE)	QUANDO? (WHEN)		COMO (HOW)	QUANTO? (HOW MUCH)		ANDAMENTO	CUSTO REAL	AÇÃO ALCANÇADA
				INÍCIO	FIM		TEMPO	DINHEIRO			
Agregar (recrutamento/seleção)	O recrutamento e seleção é crucial na minimização dos erros das contratações	Coordenador do RH	ElecAlpha	jan/19	mar/19	Desenvolvendo um procedimento para recrutamento e seleção	3 meses	R\$ 250			
Aplicar. (Desenho de cargos e avaliação de desempenho)	Após contratar é de suma importância que as pessoas tenham seus cargos e funções definidos para que haja o acompanhamento	Coordenador do RH	ElecAlpha	jan/19	mar/19	Desenvolvendo o organograma e funcionograma de cada cargo	3 meses	0			
Recompensar (remuneração e benefícios)	A política de remuneração e benefícios define até onde pode-se chegar dentro da empresa	Coordenador do RH	ElecAlpha	jan/20	abr/20	Elaborando um plano de cargos e salários.	4 meses	0			
Manter e Desenvolver. (disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida)	Manter a qualidade de vida dentro da organização é de suma importância para a manutenção dos talentos	Coordenador do RH	ElecAlpha	jan/19	abr/19	Dispor de treinamentos constantes, prover um ambiente menos insalubre, ergométrico. Prover um propósito para cada funcionário dentro da organização	constante	R\$ 1000,00 mês			
Monitorar (banco de dados com informações gerenciais)	Resguardar todas as análises feitas internamente e advindas do ambiente externo	Coordenador do RH	ElecAlpha	jan/19	jun/19	Manter registros de toda informação, com os resultados da avaliação de desempenho, satisfação interna, entrevistas de desligamentos e currículos de possíveis candidatos.	constante	0			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

As sugestões definidas nesses planos de ação visam tornar palpável, para todos as pessoas da empresa, as iniciativas necessárias ao atingimento do objetivo estabelecido neste Planejamento Estratégico. Pretende-se com a implantação dos planos de ação uma melhora significativa nas atividades internas, permitindo assim, consolidar as pretensões de diversificação do portfólio da empresa, ampliando a carteira de clientes, assegurando a qualidade dos produtos/serviços e satisfação dos consumidores.

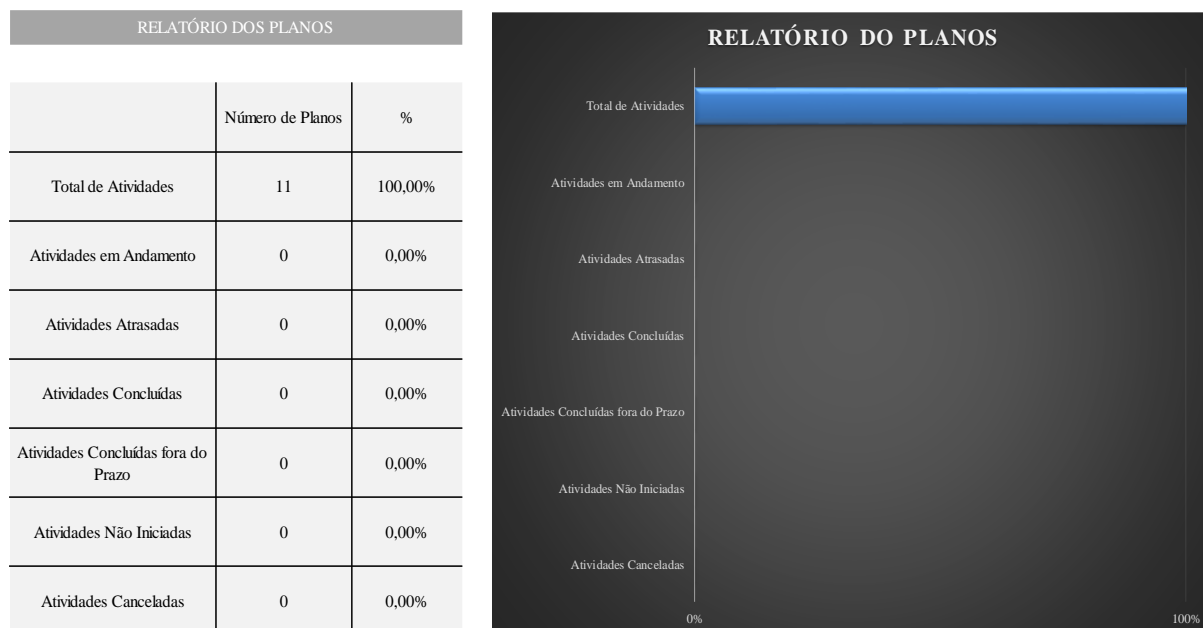
Após a definição dos planos de ação para a empresa ElecAlpha, será apresentado na sequência o controle e avaliação para garantir que as atividades propostas estejam sendo realizadas pelos responsáveis, dentro do prazo estipulado, do valor orçado e da maneira adequada.

#### 4.11 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Nessa fase, o estabelecimento de rotinas de controle das ações, nos períodos pré-estabelecidos, é de suma importância à ElecAlpha, uma vez que, a geração de informações sobre os resultados alcançados torna-se imprescindíveis para a tomada de decisão, conseqüentemente, no alcance do objetivo proposto. Ou seja, o processo de controle e avaliação tem como finalidade garantir que os planos elaborados não fiquem estagnados ou pior, que não sejam finalizados, além de verificar se tais ações estão proporcionando os resultados esperados.

Os planos foram elaborados em planilhas, nas quais foram incluídas uma coluna para fazer os apontamentos da execução dos planos, denominado “andamento”, nela será possível lançar as seguintes opções: não iniciado; em andamento; atrasada; concluída; concluída com atraso e; cancelado. Nessa formatação em planilhas foi possível gerar gráficos, facilitando o acompanhamento das ações, conforme traz a figura 10.

Figura 10 - Relatório dos Planos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

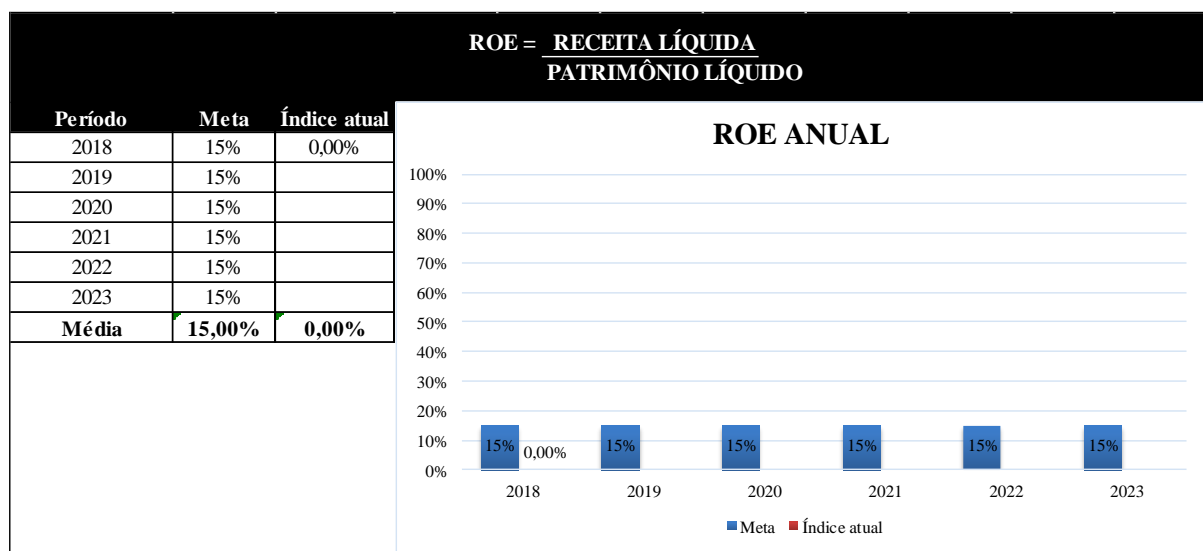
Para mensurar se os valores orçados e se os planos alcançaram os resultados esperados, foram incluídas mais duas colunas, sendo elas: “custo real” e “ação alcançada”, podendo ser visualizadas nos quadros dos planos de ação.

A grande vantagem em manter todas essas informações num mesmo local é facilitar o rápido acesso e visualização do andamento da implantação dos planos. No entanto, esta ferramenta foi adequada conforme a realidade da ElecAlpha, se houver necessidade de controlar ou avaliar outras informações de forma mais gerencial, durante a implementação do Planejamento Estratégico, a planilha poderá ser readequada.

A respeito da avaliação sugeriu-se também à empresa a mensuração média do ROE, obtido ao final de cada ano fiscal. Para mensurar o resultado do ROE, o cálculo do indicador tomará como numerador o lucro líquido do período e o denominador o patrimônio líquido. A fim de que seja executado o controle anualmente foi criada uma ferramenta em forma de planilha, conforme exposto na tabela 5.



Tabela 5 - Planilha Indicador ROE



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A escolha desse indicador visa “mensurar o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários. Em outras palavras, para cada R\$1,00 de recursos próprios (PL) investido na empresa, quanto os proprietários auferem de retorno” (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p.119). O intuito de usar esse indicador é avaliar se o retorno da empresa está sendo atrativo, em comparação com outras opções existentes no mercado.

Finalizadas todas as etapas do planejamento estratégico, tem-se a fase de implementação, em outras palavras, consiste na aplicação do planejamento na empresa. E, para que o planejamento aconteça, é de suma importância a participação direta da direção e dos demais colaboradores, encarregados de implementar as ações, trabalhando de forma coesa, sempre visando o objetivo institucional. Ressalta-se ainda, que os valores orçados bem como o tempo estimado, foram avaliados pelos diretores e pelo financeiro da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é importante na tomada de decisão, pois, trata-se de uma ferramenta de gestão indispensável a qualquer organização que deseja minimizar os riscos presentes num mercado cada vez mais competitivo e disruptivo. Assim, ao estar consciente das mudanças cotidianas que envolvem a empresa, pode-se direcionar as ações estratégicas com vistas no aproveitamento das oportunidades e, como consequência, angariar vantagens competitivas.

No que tange ao problema de pesquisa: **Como estruturar um planejamento estratégico que atenda a necessidade da empresa ElecAlpha?** Pode-se afirmar que este foi respondido por meio do alcance dos objetivos específicos propostos para o desenvolvimento deste trabalho. Entre as inúmeras abordagens e modelos teóricos de Planejamento Estratégico trazidos pela literatura, optou-se pelo método de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), em virtude do modo didático que a teoria foi apresentada, usando muitos exemplos que facilitaram o entendimento e a aplicação do PE na empresa participante do projeto.

Aplicando a metodologia proposta a este plano, juntamente com as entrevistas dos diretores, foi desenvolvido o conceito do negócio, imprescindivelmente, ele servirá como um dos norteadores das futuras ações da empresa. Em relação a missão, visão e valores, como a ElecAlpha já tinha, foi possível reaproveitar, e com ajustes mínimos, eles se alinharam com as pretensões dos sócios.

Na etapa seguinte, foi abordada os componentes do macroambiente e do microambiente, tendo como finalidade a identificação dos fatores positivos e negativos que direta ou indiretamente influenciam ou podem influenciar a empresa. Cada fator foi classificado e categorizado como ponto forte, fraco, oportunidade ou ameaça e, posteriormente, utilizado na construção da matriz *SWOT*.

Com a categorização dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças foi possível construir a matriz *SWOT* e identificar um diagnóstico mais nítido da ElecAlpha. O quadrante de maior relevância foi o do Crescimento, como constatado após os cruzamentos dos pontos fracos com as oportunidades, que totalizaram 414 pontos, definindo assim, a postura estratégica que será adotada pela organização neste Planejamento Estratégico. Em outras palavras, trabalhar para fortalecer internamente a empresa, permitindo o aproveitamento das oportunidades.

Antes da definição de estratégias, foi elaborado o objetivo organizacional para um período de cinco anos, abrangendo os anos entre 2019 e 2023, com o intuito de “aproveitar o

crescimento latente da demanda por produtos e serviços que envolvam a eletricidade, para em cinco anos, ampliar a quantidade de clientes e, mais especificamente, obter um retorno médio sobre o Patrimônio Líquido (ROE) em no mínimo 15% a.a.”. Com o objetivo pronto, as estratégias e os respectivos planos de ação foram construídos, em cada plano foi detalhado as atividades que a empresa, e os envolvidos, precisarão fazer para concretizar a melhora na gestão e na concretização da visão da empresa.

Contudo, para monitorar a efetividade dos onze planos, foram incorporados na planilha 5W2H meios de verificação das atividades, possibilitando os apontamentos referentes a execução, prazos e custos orçados. E, mais especificamente na mensuração do alcance do objetivo, uma planilha para o cálculo do ROE.

Enfim, este Planejamento Estratégico tornou-se mais um aliado no processo de melhoria contínua, processo iniciado na implantação da ISO:9001, porém foi interrompido, ao tornar palpável a todos os *stakeholders* as ideias e pretensões que ElecAlpha almeja para o futuro. Como enaltecido na fundamentação, o PE tem como finalidade gerar a base para a tomada de decisão, minimizando os riscos existentes do ambiente e, fundamentalmente, gerando vantagem competitiva.

Como recomendação, seria relevante verificar por meio de consultoria interna a efetividade da aplicação deste plano. Também, como apontado na fundamentação, há a necessidade de o plano ser constantemente aperfeiçoado, para não se tornar uma ferramenta obsoleta na organização.

Por derradeiro, como sugestão no processo de melhoria da gestão, é de suma importância a aplicação dos planejamentos táticos e operacionais, conforme a demanda da organização. Como por exemplo: planejamento tático de marketing pode subdividir-se em planejamento operacional de produtos, planejamento de promoção. Planejamento tático de finanças pode subdividir-se em planejamento operacional de investimentos, planejamento operacional orçamentário.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **Atlas Esgotos**: despoluição das bacias hidrográficas. Brasília: ANA, 2017. Disponível em: <<http://atlasesgotos.ana.gov.br/>> Acesso em: 30 out. 2018.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**: passo a passo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2014.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Perspectivas DEPEC 2018**: o crescimento da economia brasileira 2018-2023. [Brasília]: BNDES, 2018. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023_P.pdf)> Acesso em: 23 set. 2018.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Monica Rosemberg; Revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**: gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**: Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**: institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, 2006.

CARROLL, Lewis. **Alice no País das Maravilhas**. Tradução de Clélia Regina Ramos. eBook. Editorial Arara Azul, 2002. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/alicep.html>> Acesso em: 05 nov. 2017.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento estratégico e administração de segurança**. Curitiba: Intersaberes, 2016

CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de

Janeiro: Elsevier, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS. **Indicador de inadimplência de pessoas jurídicas**. CNDL/SPC Brasil, 2018a. Disponível em: <[https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2018/08/analise\\_inadimplencia\\_PJ\\_julho\\_2018-1.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2018/08/analise_inadimplencia_PJ_julho_2018-1.pdf)> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Indicador de inadimplência de pessoas físicas**. CNDL/SPC Brasil, 2018b. Disponível em: <[https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2018/09/An%C3%A1lise-PF\\_Agosto\\_2018.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2018/09/An%C3%A1lise-PF_Agosto_2018.pdf)> Acesso em: 23 set. 2018.

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA. **Objetivo da Fiscalização**. Pará: CREA-PA, 2015. Disponível em: <<http://www.creapa.org.br/site2/site/interna.aspx?modo=texto&tabela=menu&id=169&nome=Fiscaliza%E7%E3o/Objetivo>> Acesso em: 20 set. 2018.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 7ª ed. rev. e atual. Chapecó: Argos, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em dados**. Florianópolis: FIESC, 2017. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1ewT6ylEPrucdMLo2hJ6Vq0yDoZMNT0L4/view>> Acesso em: 23 set. 2018.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.

GAMBLE, Arthur A.; THOMPSON, Arthur A. Jr. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica: Adalberto Fischmann, Eduardo Armando. 2ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GAVIOLLI, Fabiana Moreira. **O diagnóstico como instrumento estratégico para a valorização da comunicação organizacional**: teorias e práticas. São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1720/2/FabianaGaviolli.pdf>> acessado em: 28 mar. 2018

GERICK, Kelin E. Et al. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento estratégico Aplicado a Uma Microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19164/000734730.pdf>> Acesso em: 23 set. 2017.

HEILBORN, Gilberto; LACOMBE, Francisco. **Administração: Princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil panorama**. Brasil: IBGE, 2010-2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018a. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Indicadores IBGE: Contas Nacionais Trimestrais**. Rio de Janeiro: IBGE, Abr.-Jun. 2018b. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201802caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201802caderno.pdf)> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Coordenação de Trabalho e Rendimento**. Rio de Janeiro: IBGE, mai.-jun.-jul. 2018c. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Mensal/Quadro\\_Sintetico/2018/pnadc\\_201807\\_quadroSintetico.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Mensal/Quadro_Sintetico/2018/pnadc_201807_quadroSintetico.pdf)> Acesso em: 20 set. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Carta de conjuntura: visão geral de conjuntura**. IPEA, 2018a. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180628\\_cc\\_39\\_visao\\_geral.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180628_cc_39_visao_geral.pdf)> Acesso em: 20 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Carta de conjuntura: previsão do consumo das famílias em 2018-2019 baseada na teoria da renda permanente**. IPEA, 2018b. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180614\\_cc\\_39\\_nota\\_tecnica\\_napoleao.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180614_cc_39_nota_tecnica_napoleao.pdf)> Acesso em: 20 set. 2018.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE, John A. II. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução de Monica Rosemberg; Revisão técnica de Carlos Tasso E. DeAquino. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. Tradução Monica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia**

**científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. et. al. **Gestão da Qualidade.** 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MAURÍCIO, Fernandes Pereira. **Planejamento Estratégico:** Teorias, modelos e processos. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** 8ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

O GLOBO ON LINE. **Os dez documentos essenciais de uma empresa.** Rio de Janeiro: Globo S/A, 2015. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/bb-mpe/os-dez-documentos-essenciais-de-uma-empresa-18254164>> Acesso em: 20 set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceito, metodologia, práticas. São Paulo: Ed. Atlas, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012b.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLSEN, Wendy Kay. **Coleta de Dados:** debates e métodos fundamentais em pesquisa social. Porto Alegre: Penso, 2015.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica:** foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez – 7ª ed. – Rio de Janeiro: Campus. 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª ed. 7ª reimpr. São Paulo Atlas, 2012.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. 7ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo:

Edipro, 2016.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Santa Catarina em números**: macrorregião oeste. Santa Catarina: SEBRAE, 2013a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Chapecó em números**: municípios catarinenses. Santa Catarina: SEBRAE, 2013b. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/sh/sx0qe3wg8tphfb2/AABQtKRskpNZoMZRVwxkCKmCa?dl=0&preview=Relat%C3%B3rio+Municipal+-+Chapeco%C3%B3.pdf>> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Coletânea de informações socioeconômicas de Santa Catarina**. Santa Catarina: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Colet%C3%A2nea%20de%20informa%C3%A7%C3%B5es%20socioecon%C3%B4micas%20de%20SC.pdf>> Acesso em: 23 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Cenário Econômico Catarinense**. Santa Catarina: SEBRAE, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Not%C3%ADcias/1%20Boletim%20Trimestral%20Sebrae.SC%20%20-%202Trim18.pdf>> Acesso em: 23 set. 2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento em pequenas empresas. São Carlos, 2002. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao\\_anaclaudia.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf)> Acesso em: 28 out. 2017.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO Edmundo Escrivão. **Elaboração do planejamento estratégico**: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. Campo Limpo Paulista, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/23728/elaboracao-do-planejamento-estrategico--estudo-e-aplicacao-de-um-roteiro-em-pequenas-empresas>> Acesso em: 04 out. 2017.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**: Os 13 capítulos. Tradução Candida de Sampaio Bastos. São Paulo: DPL, 2008.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010



VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES: UAB, 2009.

**APÊNDICE A - Questionário aplicado aos clientes do Grupo ElecAlpha****Caracterização do Cliente \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Pessoa Jurídica
- ☐ Pessoa Física

**Pessoa Jurídica****Qual faixa de faturamento da sua empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ até R\$ 81 mil
- ☐ Entre R\$ 81 mil e R\$ 360 mil
- ☐ Entre R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões
- ☐ Acima de R\$ 4,8 milhões

**Qual enquadramento tributário da sua empresa \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ SIMEI (Regime fiscal adotado pelos Microempreendedores Individuais)
- ☐ Simples Nacional
- ☐ Lucro Presumido
- ☐ Lucro Real

**Em qual ramo de atividade a sua empresa atua ? \***

pode ser assinalado mais de uma opção, caso atue em outros ramos de atividade

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Agricultura
- ☐ Comércio
- ☐ Construção Civil
- ☐ Indústria
- ☐ Serviço
- Outro: \_\_\_\_\_

**Pessoa Física****Faixa etária \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 18 a 28 anos;
- ☐ 29 a 38 anos;
- ☐ 39 a 48 anos;

- ☐ 49 a 58 anos; Acima de
- ☐ 58 anos;

Renda aproximada: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ até R\$ 1.000,00;
- ☐ De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00;
- ☐ De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00;
- ☐ De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00;
- ☐ Acima de R\$ 4.000,00;

Cidade na qual reside? \*

---

Como você conheceu a ElecAlpha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Boca-a-boca      Jornal,
- ☐ rádio, TV Revista
- ☐ Passando pela rua do estabelecimento
- ☐ Fabricantes (indicação como assistência técnica)
- ☐ Feiras ou eventos

Outro:

---

Dos PRODUTOS oferecidos pela ElecAlpha, assinale aqueles que você tem conhecimento:\*

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Geradores Elétricos,
- ☐ Motores e motobombas elétricas; Quadros
- ☐ de comandos
- ☐ Ferramentas elétricas (furadeira, lixadeira, serra mármore. entre outros);
- ☐ Placas solares;
- ☐ Lavadoras e limpadores de pisos (linha industrial)
- ☐ Sistema tratamento de afluentes (esgoto)

☐

Outro:

---

Dos SERVIÇOS oferecidos pela ElecAlpha, assinale aqueles que você tem conhecimento: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Instalação elétrica industrial;
- ☐ Manutenção de geradores;
- ☐ Conserto de ferramentas elétricas;
- ☐ Manutenção de lavadoras industriais;
- ☐ Instalação de placas solares;
- ☐ Elaboração de projetos elétricos
- ☐ Rebobinagem de motores e motobombas elétricas
- ☐ Eficiência energética
- ☐ Outro:

Com que frequência de compra na ElecAlpha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 1º Vez
- ☐ Semanal;
- ☐ Quinzenal;
- ☐ Mensal;
- ☐ Trimestral;
- ☐ Semestral;
- ☐ Anual.

Como você avalia a QUALIDADE dos produtos e serviços ofertados pela ElecAlpha.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5
<hr/>					
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péssimo					Excelente

Como você avalia o PREÇO dos produtos e serviços ofertados pela ElecAlpha. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5
<hr/>					
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péssimo					Excelente

Assinale as opções que melhor definem os pontos FORTES da ElecAlpha? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Atendimento;
- ☐ Infraestrutura;

- ☐ Estacionamento;
- ☐ Localização;
- ☐ Prazo de entrega;
- ☐ Preço;
- ☐ Qualidade dos produtos e serviços;
- ☐ Variedade de produtos;
- Outro:

Assinale as opções que melhor definem os pontos FRACOS da Electropar? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Atendimento;
- ☐ Infraestrutura;
- ☐ Estacionamento;
- ☐ Localização; Prazo de entrega; Preço;
- ☐ Qualidade dos produtos e serviços;
- ☐ Variedade de produtos;
- ☐ Outro:

Em sua opinião, quais são as principais diferenciais da Electropar em relação aos concorrentes? \*

*Assinale até 3 opções. Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Atendimento;
- ☐ Infraestrutura;
- ☐ Estacionamento;
- ☐ Localização; Prazo de entrega; Preço;
- ☐ Qualidade dos produtos e serviços;
- ☐ Variedade de produtos;
- ☐ Outro:

Há algo que você gostaria que melhorasse na Electropar?

---



---



---



---



---

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicado aos proprietários**

### **I. Identificação do Entrevistado:**

- a) Idade:
- b) Escolaridade:
- c) Experiências profissionais:
- d) Você procura participar de eventos, palestras e outras capacitações gerenciais?

### **II. Histórico da Empresa:**

- a) Conte como a empresa foi fundada:
- b) Razão Social, data de fundação, sede da empresa:
- c) Qual foi o motivo que o levou a abrir seu próprio negócio?
- d) Porque escolheu este ramo de negócios (Prestadora de serviço)?

### **III. Estrutura Organizacional:**

- a) Quais os setores existentes na empresa?.
- b) Qual o quadro de funcionários? E qual a função de cada funcionário na empresa?
- c) Você tem necessidade de contratar mais pessoas?

### **IV. Planejamento Organizacional:**

- a) Como são tomadas as decisões na empresa?
- b) Como acontece o processo de planejamento atualmente na sua empresa?
- c) Existem objetivos definidos na sua empresa? Se sim, quais são e o que é feito para atingi-los, e se não há, por que não?
- d) Você adota práticas de controle e avaliação das atividades realizadas na empresa?

### **V. Características da Empresa:**

- a) Quais os produtos oferecidos? E qual o produto principal ofertado?
- b) E serviços agregados aos produtos são oferecidos? Quais? Quem são os clientes da empresa?
- c) A empresa possui algum diferencial em relação à concorrência? Qual? Quem são seus concorrentes diretos?
- d) Como você lida com sua concorrência? Em sua opinião porque os clientes escolhem comprar na sua empresa, ao invés de comprar na concorrência?

- e) Os clientes estão satisfeitos com sua empresa? Por quê? Quais os produtos que você mais vende na empresa?
- f) Com que frequência seus clientes compram na empresa? Qual o gasto médio mensal por cliente?
- g) Qual o seu faturamento médio anual?
- h) Que ferramentas de propaganda você usa na empresa?
- i) Quais os principais fornecedores da empresa? E onde se localizam?
- j) Você utiliza sistema de gestão de estoque na sua empresa?
- k) Quais são os princípios que norteiam sua empresa?

**VI. Ambiente Organizacional:**

- a) Em sua opinião, quais são os pontos fortes da empresa?
- b) Quais aspectos que devem ser melhorados na sua empresa?
- c) Vê oportunidades de mercado para sua empresa?
- d) Vê ameaças de mercado para sua empresa?

**APÊNDICE C** - Resumo da proposta de Planejamento Estratégico elaborado para a ElecAlpha.

### **NEGÓCIO**

Oferecer soluções na área da eletricidade.

### **MISSÃO**

Prover soluções tecnológicas em produtos e serviços do ramo da eletricidade a partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços, visando atender às expectativas dos clientes, tendo como objetivo a melhoria contínua.

### **VALORES (PRINCÍPIOS)**

- ✓ Ética e honestidade;
- ✓ Inovação e Qualidade;
- ✓ Satisfação dos Clientes;
- ✓ Valorização e respeito às pessoas;
- ✓ Comprometimento Sustentável;
- ✓ Melhoria Contínua.

### **VISÃO**

Sermos reconhecidos pelo mercado como uma organização destaque na área da energia elétrica, apresentando soluções com produtos e serviços inovadores, sendo admirada por proporcionar uma cultura organizacional sustentável, concretizando os processos de trabalho com eficácia e qualidade.

### **OBJETIVOS**

Aproveitar o crescimento latente da demanda por produtos e serviços que envolvam a eletricidade, para em cinco anos (2019 a 2023), ampliar a quantidade de clientes e, mais especificamente, obter um retorno médio sobre o Patrimônio Líquido (ROE) em no mínimo 15% a.a.